

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA KOMUNIKACIJE NA OSEBNE ODNOSE IN  
POSREDNEGA VPLIVA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJ**

Ljubljana, maj 2020

KATARINA BEŠTEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Bešek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva komunikacije na osebne odnose in posrednega vpliva na uspešnost organizacij, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Namen poslovne komunikacije</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Vpliv osebnosti</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).....	12
1.2.2 Velikih pet faktorjev osebnosti.....	17
1.2.3 Temna triada.....	21
<b>1.3 Vedenje in komunikacija</b> .....	<b>24</b>
1.3.1 Oblike vedenja.....	25
1.3.2 Transakcijska analiza in vpliv na vedenje v interakciji z drugimi .....	26
<b>1.4 Učinkovita komunikacija</b> .....	<b>27</b>
1.4.1 Besedna komunikacija.....	28
1.4.2 Nebesedna komunikacija.....	29
<b>2 ODNOSI V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1 Stili navezanosti in teorija objektivnih odnosov</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2 Igre, ki jih igramo v odnosih, in vloge, ki jih sprejemamo</b> .....	<b>37</b>
<b>3 POSLOVNA USPEŠNOST</b> .....	<b>40</b>
<b>4 RAZISKAVA</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 Potek raziskave</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2 Analiza podatkov</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3 Rezultati raziskave</b> .....	<b>47</b>
4.3.1 Komuniciranje .....	47
4.3.2 Temna triada.....	53
4.3.3 Odnosi na delovnem mestu .....	55
4.3.4 Vpliv na delovno uspešnost.....	58
4.3.5 Poslovna uspešnost.....	60
<b>4.4 Diskusija</b> .....	<b>61</b>
4.4.1 Priporočila za prakso .....	66
4.4.2 Omejitve pri raziskovanju .....	67
4.4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	68

<b>SKLEP</b> .....	<b>68</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>69</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>77</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Tipi osebnosti s strategijami in vlogami .....	17
Tabela 2: Izbor bipolnih lestvic, ki opisujejo pet faktorjev osebnosti .....	18
Tabela 3: Vidik strukture velikih pet osebnosti .....	20
Tabela 4: Opis lastnosti glasu pri osnovnih čustvih.....	31

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Pomembnost načina sporočanja.....	28
--	----

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Myers-Briggs – opis .....	1
Priloga 2: Vprašalnik/protokol intervjujev.....	19
Priloga 3: Povzetek intervjuja z osebo 1 .....	22
Priloga 4: Povzetek intervjuja z osebo 2 .....	24
Priloga 5: Povzetek intervjuja z osebo 3 .....	28
Priloga 6: Povzetek intervjuja z osebo 4 .....	33
Priloga 7: Povzetek intervjuja z osebo 5 .....	37
Priloga 8: Povzetek intervjuja z osebo 6 .....	40
Priloga 9: Povzetek intervjuja z osebo 7 .....	43
Priloga 10: Povzetek intervjuja z osebo 8 .....	46
Priloga 11: Povzetek intervjuja z osebo 9 .....	48

## **SEZNAM KRATIC**

angl. - angleško

**HEXACO** – (angl. six dimensions of personality); šest faktorjev osebnosti

**MBTI** – (angl. Myers-Briggs Type Indicator); Myers-Briggs indikator tipa osebnosti

**NLP** – (angl. Neuro-linguistic Programming); nevrolingvistično programiranje

## UVOD

*It is only as we develop others that we permanently succeed – Harvey Samuel Firestone*  
(Samo z razvojem ostalih, lahko trajno uspemo)

Komunikacija je od nekdanj del našega vsakdana. Komuniciramo v različnih situacijah, na različne načine skozi različne komunikacijske kanale, besedno ali nebesedno in z različnim dojemanjem sprejete in podane informacije.

Večinoma se s komunikacijo trudimo predati sporočilo oziroma specifično informacijo, na način, da jo bo naš sogovornik razumel tako, kot želimo. Takrat komunikacijo razumemo kot popolno (Rao, 2010; Satyanarayan, 2008). Poslovno komuniciranje razumemo kot temeljno tkivo, ki med seboj povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 24). Komunikacija je konstanten proces znotraj organizacije in vključuje vse člane te organizacije. Avtorji jo opišejo kot življenjsko pomembno za obstoj organizacij. Kot taka je zelo zapletena in jo je težko raziskovati (Riggio, 2013, str. 279-280). Večje, ko je podjetje, večji je komunikacijski sistem (Satyanarayan, 2008). Komuniciranje je v organizaciji pomembno zaradi funkcije upravljanja (kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor), katere brez komunikacije ni mogoče izvesti. Menedžerji namenijo velik del svojega časa izvajanju komunikacije, s komunikacijo pa se med skupinami medosebni odnosi razvijajo in ohranjajo le prek sistema komuniciranja (Rao, 2010). Ker čustveno stanje osebe vpliva na razumevanje podanih informacij je pomembno, da se posameznik pouči o čustvenem stanju osebe, s katero komunicira, preden prične komunicirati. To pomaga izraziti svoje ideje tako, da bo prejemnik razumel pravi pomen podanih informacij (Alder, 2002; Rao, 2010).

Ko poskušamo razumeti osebnost posameznika, je potrebno razumeti, da je vedenje rezultat kompleksne interakcije med osebo in situacijo. Potrebno je torej poznati tiste osebnostne lastnosti zaposlenih (oz. posameznikov), na podlagi katerih lahko vnaprej določamo parametre njihovega vedenja ter tako zagotavljamo paradigmo za predvidevanje bodočih vedenj (Nair, 2009).

V magistrski nalogi predstavimo različne profile osebnosti skozi Myers-Brigs model, velikih pet faktorjev osebnosti ter opišemo temno triado v povezavi z delovanjem v poslovnem okolju. Myers-Briggs model je opredeljen na podlagi petih vidikov osebnosti, ki z različnimi kombinacijami določajo osebnostni tip: um, energija, narava, taktika in identiteta. Pet faktorjski model osebnosti (angl. Five-factor model) uporabljamo za ocenitev petih bistvenih vidikov ali lastnosti posameznikove osebnosti (Psychology Today, 2018) in dobimo uvid v posameznikov um (Rapp, Ingold & Freitag, 2018). Značilnosti, ki jih pogosto imenujemo velikih pet (5) (angl. The Big Five) vključujejo odprtost do izkušenj, vestnost, ekstrovertiranost-introvertiranost, sprejemljivost in nevrotičnost (Bucik, Boben & Hruševar-Bobek, 1989; Psychology Today, 2018).

Za temno triado so značilne skupne lastnosti, ki so popolno nasprotje šeste dimenzije HEXACO<sup>1</sup> – poštenost-ponižnost (Lee & Ashton, 2014). Pod okrilje temne triade spadajo narcisizem, makiavelizem in psihopatija (Paulhus & Williams, 2002) saj združujejo lastnosti družbeno nezaželene narave, podobna fenotipska vedenja (npr. manipuliranje) in konceptualne podobnosti (npr. egocentričnost) (Rauthmann, 2012). V različni meri vsi trije tipi osebnosti izkazujejo temne, družbeno uničujoče karakteristike z vedenjskimi težnjami po manipuliranju, agresivnosti ter občutki grandioznosti in čustvene hladnosti (Paulhus, Williams & Harms, 2001).

Vsako vedenje ima v situaciji interakcije sporočilno vrednost in poteka komunikacija; iz tega sledi, da ne glede na to, koliko se trudimo, posameznik ne more nekomunicirati. Komunikacija vodi v zavezo in s tem opredeljuje odnos. Komunikacija ne prenaša le informacij, ampak hkrati povzroča vedenje (Watzlawick, Helmick Beavin & Jackson, 2007). Seymour in Connor (1990, str. 21) pravita, da ljudje komuniciramo z besedami, kvaliteto glasu in s telesom: z držo, s kretnjami in z obrazno mimiko. Zato ni mogoče ne komunicirati. Vsakič, kadar komuniciramo, zaznavamo odziv človeka in nanj odgovarjamo s svojimi čustvi in mislimi. Gorivo vsakega našega nadaljnjega vedenja so notranji odzivi na to, kar vidimo in slišimo.

Komunikacija v besedni in telesni obliki odkriva po dve plati človeka: vsebinsko in odnosno, racionalno in emocionalno ter zavestno in nezavedno. Besedna komunikacija ima referenčno funkcijo in sporoča o preverljivi, objektivni realnosti, medtem ko ima telesna komunikacija (ki jo v nadaljevanju podrobneje opredelimo) ekspresivno funkcijo in je pomembnejša pri izmenjavi čustev, občutij in odnosov. Razlike med obema se kažejo tudi v substanci in strukturi znakov in kodov, formi, nevrofiziološki umestitvi ter večji medkulturni veljavnosti telesne komunikacije (Kovačič, 1994, str. 49).

Naše življenje neprestano prežemajo medosebni odnosi, bodisi v zasebnem življenju, bodisi na delu. Vplivajo na vsakodnevno zadovoljstvo, na delovnem mestu so pa pomemben dejavnik doseganja ciljev organizacije, izpolnjevanja delovnih nalog in zadovoljstva zaposlenih (Možina in drugi, 2002, str. 596). Vzpostavitev odnosov tako poteka skozi izvajanje delovnih procesov, določijo pa jih cilji, velikost, organizacijska struktura ter ostale organizacijske značilnosti (Ivanko, Stare, Možina & Brejc, 2007, str. 1). Za komuniciranje je pomembnih pet vidikov odnosov: odnos med dvema osebama, odnos oseb do skupine, odnos skupine do skupine, odnos posameznika do socialnega okolja in odnos do samega sebe (Možina & Damjan, 1997, str. 29).

Pri teoriji objektnih prenosov govorimo o transferjih in kontratransferih. Transferje definiramo kot prenos vzorcev čustev, misli in vedenja iz odnosov s pomembnimi osebami

---

<sup>1</sup> Nedavno uvedeni šest faktorski model, znan kot HEXACO, dodaja obstoječemu modelu velikih pet še dejavnik poštenosti-ponižnosti zaradi potrebe po vključitvi merila etičnega vedenja, kadar je ta lastnost pomembna za raziskavo (Psychology Today, 2018).

iz otroštva na osebo v sedanjosti, ki pa ne ustreza realni osebi, ki je prvotno le-te izzvala. Je nezavedno premeščanje in ponovitev reakcij, ki imajo svoj izvor v odnosih s pomembnimi osebami iz zgodnjega otroštva na osebe v sedanjih odnosih (Moore & Fine, 1990). Avtorja Diamond & Allcorn (2003) izpostavita, da člani organizacij v organizacije in na delovna mesta prinesejo svoje ponotranjene svetove objektnih prenosov, kar pa vpliva na delovne odnose v organizacijah skozi dinamiko nezavednega izvajanja transferjev in kontratransferjev.

S teorijo navezanosti pojasnjujemo naravo čustvenih vezi, spletenih z drugimi osebami (Smith, Murphy & Coats, 1999, str. 94) ter skušamo odgovoriti na vprašanje, zakaj med posamezniki prihaja do razlik (Eldad & Mikulincer, 2003, str. 1220). Temeljni stili navezanosti v odraslosti so: varno navezan, preokupiran (ambivalenten<sup>2,3</sup>), plašljivo-izogibajoč, odklonilno-izogibajoč in stil dezorganizirane navezanosti. Teorija navezanosti je pomembna pri razumevanju skupinskih odnosov (Boccatto & Capozza, 2011, str. 21).

Skozi delovne odnose se lahko pojavljajo različne psihološke igre na delovnem mestu, ki jih prikažemo skozi transakcijsko analizo, ki jo omenjamo v povezavi z objektnimi prenosi kot pomemben faktor osebnosti, ki vpliva na vedenje posameznikov.

Včasih so verjeli, da je le moč razuma (IQ) tisto, kar vodi v poslovni uspeh, raziskave pa kažejo, da je danes za približno 80 % poslovnega uspeha odgovorna čustvena inteligenca posameznika (EQ) in vpliva na učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu (Mervar, 2017, str. 60). Veliko raziskav na področju dela in organizacijske psihologije je bilo posvečeno odkrivanju odnosov in korelacij med osebnostjo in delovnim uspehom, posebno po razvitju pet faktorskega modela, z namenom ocenjevanja in upravljanja s človeškimi viri (Rothstein & Goffin, 2006; Sartori & Ceschi, 2013).

H. A. Elfenbein (v Druskat, Sala & Mount, 2013, str. 165-185) izpostavlja, da se uspešnost skupin lahko gleda skozi čustveno inteligenco. Ustvarjanje pogojev za odprto komuniciranje ekip lahko pomaga graditi zaupanje, skupinski duh in odnos do dela, posledično pa boljše poslovno uspešnost le-teh (Druskat, Sala & Mount, 2013).

Namen magistrskega dela je raziskati in prikazati pomembnost komunikacije in njenega vpliva na interne odnose v podjetjih, hkrati pa prikazati vpliv, ki ga ima lahko način komuniciranja na odnose v podjetjih in posledično na poslovno uspešnost podjetij. Z raziskovanjem opisane problematike želimo poudariti pomembnost dajanja pozornosti komunikacijskim spretnostim in vedenjskim vzorcem posameznikov v organizacijah, saj le ti v vzajemnem sodelovanju lahko ključno vplivajo na uspešnost podjetja. S tem delom želimo dvigniti zavedanje o pomembnosti medosebnih odnosov na delovnem mestu in vlaganju v osebni in čustveni razvoj posameznikov, saj lahko le čustveno inteligentna komunikacija tvori trdne medosebne odnose, ki temeljijo na vzajemnem zaupanju.

---

<sup>2</sup> ambivalenca -e ž (ê) knjiž. hkratno uveljavljanje obeh protislovnih čustev

<sup>3</sup> ambivalenten -tna -o prid. (ê) nanašajoč se na ambivalenco: do drugih oseb ima ambivalenten odnos

Cilj magistrskega dela je preučiti, analizirati in oblikovati teoretičen okvir, na podlagi katerega lahko empirično preverimo stanje zadevnega področja v praksi. Ugotoviti želimo, katerih metod komuniciranja se poslužujejo posamezniki na delovnem mestu, ali se zavedajo svojim miselnih in komunikacijskih vzorcev, kako dojemajo sebe v svojem delovnem okolju, kakšne medosebne odnose imajo vzpostavljene z različnimi ljudmi (ki imajo različne vloge v podjetju; npr. sodelavci in nadrejeni) ter koliko menijo, da so na svojem področju uspešni in prispevajo k uspešnosti organizacije, v kateri delujejo.

V teoretičnem delu magistrske naloge bomo na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature izpostavili glavne teoretske koncepte s področij komunikacije, vedenj in odnosov ter kot ključno rdečo nit izpostavili njihov vpliv na uspešnost posameznikov ter posledično na uspešnost podjetij.

Z empirično raziskavo bomo podprli teoretičen del magistrske naloge. Ta bo temeljil na raziskovalni študiji, ki bo izvedena v obliki poglobljenih intervjujev izbranih posameznikov, ki delujejo na različnih področjih in na različnih delovnih mestih. Skozi leta delovanja z različnimi profili ljudi je namreč ugotovljeno, da tisti, ki vlagajo v lasten osebni razvoj, uporabljajo različne načine komunikacije, ti pa so drugačni od tistih, ki se z lastnim osebnim razvojem ne ukvarjajo. Hkrati bomo z izvedenimi intervjuji skušali raziskati, v kakšnem okolju ti posamezniki delujejo, kakšna je klima v podjetju ter v kolikšni meri vodstvo organizacije vlaga v dobre medosebne odnose in ali je toksično vedenje posameznikov dopustno ali kaznovano.

## **1 POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

Komunikaciji se ne moremo izogniti. Uporabljamo jo vsak dan, vede ali nevede. Tudi ko zavestno ne komuniciramo, komuniciramo. Komunikacija kot taka je definirana s strani veliko avtorjev, kjer je glavna rdeča nit komunikacije predstavljena kot prenos informacij od osebe a, do osebe b (Alder, 2002; Rao, 2010; Satyanarayan, 2008).

Najprej naj izpostavimo, da je komunikacija proces, s katerim se prenesejo vse oblike informacij od ene osebe do druge in obratno, kar vodi v proces izmenjave informacij. Ključni elementi komunikacijskega procesa so oddajnik, sporočilo, medij in sprejemnik (Rao, 2010; Satyanarayan, 2008). To pomeni izmenjavo idej med dvema ali več ljudmi. Interakcije, ki so vključene v komunikacijski proces, urejajo tri ravni semiotičnih<sup>4</sup> pravil, to je sintaktični, pragmatični in semantični. To je nekakšna socialna interakcija, v kateri vsaj dva sodelujoča posrednika delita svoja stališča, občutke in misli v okviru dane situacije. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je interakcija med pošiljateljem in prejemnikom o določeni informaciji. Zato je komunikacija opredeljena kot izmenjava dejstev, idej, mnenj ali čustev in kot način, kako posamezniki ali organizacije medsebojno delijo pomen in razumevanje informacij. Na

---

<sup>4</sup> semiótika -e ž (ó) veda o znakih: semiotika in teorija informacije - med. nauk o bolezenskih znamenjih (Slovar slovenskega knjižnega jezika)



nek način se lahko komuniciranje obravnava kot prenos informacij ene osebe na drugo, ne glede na to, ali je ta entiteta posameznik ali podjetje (Satyanarayan, 2008). Da lahko komunikacija steče, mora torej obstajati informacija, ki jo je potrebno posredovati, obstajati morata dve ali več oseb, kjer je ena oseba pošiljatelj, druga oziroma ostali pa prejemnik. O popolni komunikaciji lahko govorimo, ko prejemnik sporočilo razume točno tako, kot je pošiljatelj pričakoval, da bo razumljeno, in kadar je sprejeto sporočilo takšno, kakršnega je pošiljatelj poslal (Rao, 2010, str. 380).

V nadaljevanju Rao (2010, str. 380) povzame Dale S. Beacha, ki komunikacijo opredeljuje kot prenos informacij in razumevanje od osebe do osebe ter McFarlanda, ki komunikacijo opredeljuje kot proces pomembne interakcije med človeškimi bitji. Natančneje jo McFarland poimenuje kot proces, s pomočjo katerega zaznamo pomene in dosežemo razumevanje med ljudmi. Od Scotta in drugih Rao izpostavi, da opredeljujejo komunikacijo kot proces, ki vključuje prenos in natančno širjenje idej, okrepljenih s povratnimi informacijami, ki spodbujajo ukrepe za doseganje organizacijskih ciljev (Rao, 2010, str. 380). Satyanarayan (2008, str. 2) v nadaljevanju izpostavi, da je v najpreprostejši obliki komunikacija sredstvo, s katerim se poslanstvo organizacije aktivira in doseže. Meni, da je v civilizirani družbi komunikacija najpomembnejši medij, s katerim smo vodeni. V zvezi s tem Satyanarayan izpostavi rek Johna Adoura, ki je zapisal, da je komunikacija v bistvu sposobnost ene osebe vzpostaviti stik z drugo in poskrbeti, da je razumljena.

Pri komunikaciji je pomembno izpostaviti, da besede same po sebi nimajo smisla. Čeprav beseda predstavlja stvar, akcijo ali občutek, je pomen besede dejansko odvisen od načina, kako je tolmačena. Besede pomenijo različne stvari različnim ljudem. Različni ljudje lahko razlagajo isto besedo na različne načine, posebej kadar so njihovo ozadje, izobraževanje in kultura drugačni (Rao, 2010, str. 382). V tem primeru govorimo o semantiki<sup>5</sup>.

Predmet semantike je sistematično preučevanje pomena jezikovnih izrazov, kot so morfemi, besede, fraze, stavki ali celo besedila. Ljudje razumejo izjave samodejno, takoj, brez napora in brez izrecnega razmišljanja o pomenu. Redko smo prisiljeni zavestno razmišljati o pomenu na sistematičen način. Čeprav razumevanje izjav poteka avtomatsko in podzavestno, še vedno ni pojasnjeno, zakaj in kako je to sploh mogoče. Če omenimo analogijo iz človeške percepcije: Ko zaslišimo neki zvok, večinoma lahko identificiramo smer njegovega vira. Kako točno lahko človeški organizem to doseže, še do pred kratkim ni bilo dobro razumljeno. Takšna nevednost velja za skoraj vsak vidik človeške kognicije: nimamo veliko znanja o tem, kako natančno deluje um ali možgani. Šele pred kratkim so namreč pojasnjeni vidiki dela človeškega uma s sklicevanjem na nekatere nevrofiziološke mehanizme (Zimmermann & Sternefeld, 2013). Da bi torej v celoti lahko razumeli, kako ljudje komunicirajo, moramo razumeti, ne samo njihovo neposredno ozadje, ampak tudi veliko širši družbeni kontekst in zgodovino njihovih odnosov (Hartley & Bruckmann, 2001).

---

<sup>5</sup> semantika -e ž (á) lingv. nauk o pomenu besed, pomenoslovje: sintaksa in semantika // knjiž. pomen, pomenskost: semantika pesmi, stavka (Slovar slovenskega knjižnega jezika)

Komunikacijo, ki poteka v organizacijah in med organizacijami opredeljujemo kot poslovno komuniciranje, v kateri delujejo udeleženci komuniciranja - pošiljatelj in prejemnik. Poslovno komuniciranje je namreč temeljno tkivo, ki povezuje med seboj udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 24). Komunikacija je konstanten proces znotraj organizacije in vključuje vse člane te organizacije. Avtorji jo opišejo kot življenjsko pomembno za obstoj organizacij. Kot taka je zelo zapletena in jo je težko raziskovati (Riggio, 2013, str. 279-280).

Dejstvo je, da je vsaka organizacija, ne glede na naravo delovanja, odvisna od zapletene komunikacijske mreže. Večje, ko je podjetje, večji je komunikacijski sistem. Vzorec komuniciranja je v splošni obliki notranja komunikacija in zunanja komunikacija. Notranje komuniciranje je vedno omejeno z izmenjavo informacij znotraj organizacije v navpični ali horizontalni liniji. Navpična notranja komunikacija označuje navodila in sporočila, ki se gibljejo navzdol po vodstveni hierarhiji, od vrha do dna, glede na pretok pooblastil v organizaciji. V horizontalnem komunikacijskem procesu govorimo o medsektorski koordinaciji izmenjave dejstev, informacij in idej, ki prinašajo učinkovite rezultate za doseganje organizacijskega poslanstva. Zunanje komuniciranje ustvarja povezavo organizacije z zunanjim svetom, tj. vzpostavitev odnosa z dobavitelji, strankami, vlado, finančnimi institucijami in podjetniškimi organizacijami. Komunikacija ima ključno vlogo pri nemotenem delovanju organizacij. Komunikacijo opredeljujejo naslednje lastnosti (Satyanarayan, 2008):

- Temelji na pomenu,
- je strukturirana,
- je interaktivna,
- za prenos potrebuje medij,
- komuniciranje brez udeležencev je brez pomena,
- vsa komunikacija je po naravi pogovorna.

Z interakcijo zasnovana komunikacija ima naslednje lastnosti (Rocci & Saussure, 2016, str. 166, 167):

- Je vzajemen proces: komunikacija poteka vzajemno, udeleženci reagirajo/komunicirajo, ko so na vrsti in vsakič tisti, ki ima položaj poslušalca, zagotavlja stalno vzdrževanje komunikacijskega kroga s produkcijo verbalnih in nebesednih signalov poslušanja ("back channeling"<sup>6</sup>).
- Proces komunikacije je namenjen ne le izmenjavi informacij in s tem spreminjanju kognitivnega sistema udeležencev, temveč tudi za usmerjanje njihovega vedenja. V učilnici ali v sejni sobi, v trgovini ali delavnici je kroženje informacij neločljivo povezano z usklajevanjem ukrepov, ki jih izvaja vsak udeleženec. Ta pragmatični

---

<sup>6</sup> Povratno kanaliziranje/usmerjanje

koncept komunikacije najde svoje korenine v teoriji govornih dejanj, ki jo je ustanovil John Austin (1962).

- Komuniciranje kot interakcija se razvija na podlagi znanj in izkušenj, ki jih lahko udeleženci uporabijo v danih situacijah. Ta znanja in izkušnje oblikujejo njihovo splošno komunikacijsko usposobljenost, ki vključuje, ne le znanje jezika, v katerem poteka komunikacija, ampak tudi poznavanje vseh vrst načel in pravil, ki potekajo na različnih ravneh, na katerih poteka interakcija, kot so izmenjava vrstnega reda, zaporedje odgovorov, upravljanje tem, vodenje medosebnih odnosov. Učenjaki, ki preučujejo interakcijo, preučevanje običajno začnejo s predpostavko, da smo si ljudje bistveno drugačni drug od drugega in da ima vsakdo drugačno osebno kognitivno »opremo«; zato so te kompetence delno fleksibilne, kar pomeni, da jih je mogoče prilagoditi neskončno različnim sogovornikom in pogovorom.
- V nasprotju s pojmovanjem komunikacije kot kodiranja (tj. pošiljatelj in prejemnik izmenjujeta informacije s skupnim jezikom, ki dovoljuje njegovo kodiranje in dekodiranje), bo vsak od udeleženi v interakcijo primarno prispeval h nastajajočemu kontekstu komunikacije.

### **1.1 Namen poslovne komunikacije**

V organizacijah težko najdemo dejavnosti, kjer komunikacija ni prisotna. Glavni namen komunikacije je pridobivanje koristnih informacij, informiranje sodelavcev ter vplivanje na posameznike znotraj in zunaj svoje organizacije. Ob upoštevanju interesov udeležencev je vplivanje temeljna naloga komunikacije, kadar vpliva na stališča in delovanje posameznikov na način, da skupno dosegajo zastavljene cilje organizacije. Obstajajo različne oblike komuniciranja in nam omogočajo, da dajemo in dobivamo informacije, vzdržujemo poslovne odnose in tržne stike, kreiramo zamisli, ideje in jih prenašamo ter nam omogoča medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj. S komuniciranjem nam je omogočeno začenjanje, razvoj in dokončanje dela, omogočene so nam aktivnosti nabave, prodaje in definiranje pogodb, pregledi in usmerjanje aktivnosti ter ne nazadnje reševanje tekočih in potencialnih težav. Namen komunikacije pri ravnanju s človeškimi viri je sledeč (Rao, 2010, str. 381):

- Komuniciranje je potrebno za izmenjavo idej, mnenj, informacij itd. med kolegi, nadrejenimi, podrejenimi, strankami, javnostjo itd.
- Komunikacija je potrebna za načrtovanje delovnih mest in načrtovanje človeških virov.
- Programi za usmerjanje in socializacijo zaposlenih postajajo mogoči predvsem prek komunikacije.
- Funkcije zaposlovanja in selekcije se izvajajo s komunikacijo z namenom spoznavanja perspektivnih zaposlenih.
- Usposobljenost zaposlenih se ovrednoti s pridobivanjem informacij, mnenj in ocen od nadrejenih, podrejenih in delodajalcev.

- Skozi proces komunikacije se izvaja skoraj ves proces usposabljanja in izvrševanja razvoja. Pravzaprav večina usposabljanj in razvoja poteka s postopki poučevanja in učenja.
- Zaposleni izražajo svoja mnenja in pritožbe nadrejenim prek komunikacije. Nadrejene osebe s pomočjo povratne komunikacije odpravijo pritožbe zaposlenih in obravnavajo disciplinske zadeve s komuniciranjem.
- Postopek kolektivnega pogajanja se večinoma izvaja s komunikacijskim procesom izmenjave zahtev, ponujanjem predlogov in nasprotnih predlogov itd.
- Sodelovanje pri upravljanju (participativno upravljanje<sup>7</sup>) je uspešno z učinkovitim komunikacijskim procesom.

Komuniciranje je v organizaciji pomembno iz treh razlogov. Prvič, vse funkcije upravljanja, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor, vključujejo komunikacijo, brez katere jih sploh ni mogoče izvesti. Drugič, menedžerji namenijo velik del svojega časa izvajanju komunikacije. Tretjič, medosebni odnosi in odnosi med skupinami se ohranjajo in razvijajo le prek sistema komuniciranja. Ravno tako je komunikacija bistvena za povezovanje in usklajevanje dejavnosti ljudi v organizaciji. Brez komunikacije noben delavec ne more ceniti splošnih ciljev organizacije in obstaja možnost, da si bodo ljudje v isti organizaciji prizadevali za različne cilje namesto skupnega cilja. Komunikacija je prav tako pomembna pri izvajanju različnih ukrepov (Rao, 2010, str. 381):

- deluje kot podlaga za ukrepanje,
- olajša načrtovanje,
- pomaga pri odločanju,
- deluje kot sredstvo usklajevanja,
- izboljša odnose med zaposlenimi, nadrejenimi in podrejenimi ter
- izboljša motivacijo in moralo.

## 1.2 Vpliv osebnosti

Osebnost lahko definiramo kot dinamično organizacijo znotraj posameznika, tistih psihofizičnih sistemov, ki določajo njegove edinstvene prilagoditve svojemu okolju. Študije osebnosti so zelo pomembne in koristne pri zagotavljanju učinkovite delovne uspešnosti (Nair, 2009). To pomeni, da osebnost posameznika predstavlja njegove značilnosti in lastnosti, ki lahko vodijo v dosledne vzorce obnašanja (Musek, 2004, str. 13; Nair, 2009). Torej, ko poskušamo razumeti osebnost posameznika, je potrebno razumeti, da je vedenje rezultat kompleksne interakcije med osebo in situacijo. Potrebno je torej poznati tiste osebnostne lastnosti zaposlenih (oz. posameznikov), na podlagi katerih lahko vnaprej določamo parametre njihovega vedenja ter tako zagotavljamo paradigmo za predvidevanje

---

<sup>7</sup> Vrsta upravljanja, pri kateri se zaposlene na vseh ravneh spodbuja k prispevanju ideje k prepoznavanju in določanju organizacijskih ciljev, reševanju problemov in drugih odločitvah, ki jih lahko neposredno vplivajo na njih. Imenuje se tudi posvetovalno upravljanje.

bodočih vedenj (Nair, 2009). Celostni aspekt naše osebne eksistence se pojavlja na ravni doživljanja (subjektivno) in na ravni obnašanja (objektivno). K najpomembnejšim psihološkim določilom osebnosti sodita distinktivnost in individualnost. Musek (2004) opredeli klasično delitev osebnosti na področja značaja, temperamenta, značilnosti in intelekta.

Čeprav so teorije osebnosti obstajale že prej, je Freudova najbolj uporabljena. Verjel je, da je osebnost sestavljena iz treh ključnih delov: Jaz, Ego, Superego. Ti trije deli morajo po njegovo sodelovati, da lahko tvorimo kompleksno vedenje. Freudovo prepričanje je bilo, da je treba te tri komponente uravnotežiti, da bi zagotovili razumno duševno zdravje in stabilnost posameznika. Po Freudu Jaz deluje v iracionalnem in čustvenem delu uma, Ego deluje kot racionalni del uma in Superego, ki se lahko obravnava kot moralni del uma, ki je manifestacija družbenih ali starševskih vrednot (Berne Calcaterra, 1999).

Beseda "osebnost" izvira iz latinske besede »*per sona*«, kar pomeni »govoriti skozi«. Izraz je bil uporabljen v povezavi z maskami, ki so jih nosili igralci v starodavni Grčiji. Z izrazom »osebnost« se v splošnem govori o vlogi, ki jo oseba igra v javnosti. Temeljna ideja je, da osebnost predstavlja osebne značilnosti, vzorce misli, občutij, potreb, motivov, vrednot, odnosov, ki vodijo k doslednemu vzorcu vedenja (Hiriyappa, 2008, str. 48; Nair, 2009, str. 128). Poznani teoretik osebnosti, Salvatore Maddi (v Nair, 2009, str. 129), je predlagal naslednjo definicijo osebnosti:

*»Osebnost je stabilen niz značilnosti in teženj, ki določajo skupne značilnosti in razlike v psihološkem vedenju (misli, občutki in dejanja) ljudi, ki imajo kontinuiteto v času, in je ne moremo razumeti zgolj kot rezultat socialnih in bioloških pritiskov v danem trenutku.«*

Tako iz zgornje definicije lahko vidimo, da je teorija osebnosti podana kot splošna teorija vedenja - to pomeni, da ves čas opisuje vsa vedenja. Izraza »skupne značilnosti in razlike« kažeta na to, da teorije osebnosti pogosto opisujejo, kaj imajo ljudje skupnega z drugimi in kakšne so te posebne razlike, zaradi katerih smo vsi edinstveni (Nair, 2009). Če resnično želimo poudariti razlike med psihološkimi in filozofskimi ali antropološkimi in sociološkimi definicijami osebnosti, potem bi morali izpostaviti individualnost, kot ključno psihološko določilo osebnosti (Musek, 2005). V vsaki organizaciji je tudi vsak zaposleni edinstven in večina se morda ne odziva tako kot drugi v določeni situaciji. Zaradi te kompleksnosti je naloga vodij v organizacijah zelo zahtevna (Nair, 2009, str. 128-131).

Spremenljivke osebnosti niso vedno bile pomembne za razumevanje obnašanja v delovnem okolju, vendar so danes na splošno sprejete in se uporabljajo v raziskavah. Skozi raziskave so dobljeni empirični dokazi pripeljali do upoštevanja osebnostnih spremenljivk kot pomembnih dejavnikov pri razumevanju vedenja v delovnih okoljih in vpliva na uspešnost posameznikov, skupin in podjetij. Človeško vedenje, bodisi v delovnem ali nedelovnem okolju, je zapleteno in sestavljeno iz več determinant. Vedenja ni enostavno napovedati ali razložiti. V zgodnjih raziskavah osebnosti so bile izračunane korelacije med osebnostnimi

spremenljivkami in uspešnostjo blizu nič, kar je ustvarjalo vtis, da osebnost nima vpliva na uspešnost posameznika. S postavitvijo konceptualiziranih konstruktov so le prišli do rezultatov, ki kažejo na povezavo med osebnostjo in uspešnostjo na delovnem mestu (Weiner, Schmitt & Highhouse, 2012).

Percepcija ljudi se lahko razlikuje od realnosti. Če dve osebi doživita isti pojav, ne moremo zagotovo trditi, da sta ga čutili ali dojemali na enak način, ker dojetanje ene osebe ni odvisno samo od fizičnega in družbenega okolja, temveč je odvisno tudi od njegovega ozadja, stališč, predhodnega znanja in izkušenj, pridobljenih od rojstva (Connor & Seymour, 1990; Rao, 2010).

Na področju nevrolingvističnega programiranja (NLP) govorimo v tem primeru o internem zemljevidu sveta posameznika. Realnost dojemamo drugače kot ostali, saj je naš notranji zemljevid drugače zgrajen, z različnimi izkušnjami, stališči, znanji ipd. Kadar govorimo o načinu razmišljanja, model NLP opisuje način razmišljanja v smislu naših petih čutil. Te modalitete imenujemo tudi reprezentativni sistemi. Določajo, kako dojemamo svet okoli sebe in vključujejo vid, sluh, občutek, okus in vonj (vizualno, avditivno, kinestetično, gustatorno, olfaktorno). Vsi stalno uporabljamo svoje reprezentacijske sisteme. Kadar so združeni, povečujejo dojetanje izkušnje, motivirajo, ali pomagajo zabeležiti nepozaben spomin. Na podlagi tega posamezniki kreiramo lastni sistem podmodalnosti. Na področju NLP nam podmodalnosti povejo veliko o procesu razmišljanja in o naravi edinstvenih miselnih zemljevidov in filtrov posameznika. Podmodalnosti odražajo specifične senzorične značilnosti vsakega od treh glavnih reprezentativnih sistemov (vid, sluh, otip). Posamezniki vsako situacijo predelamo skozi določene filtre in dojamemo situacijo v skladu s svojim notranjim modelom sveta. To pomeni, da lahko določeno situacijo, predmet, dogodek opišemo in se ga spominjamo s specifično kombinacijo podmodalnosti; lahko vizualiziramo sliko, ki je lahko polna barv, ali pa bleda, siva, črno-bela. Predmeti so nam lahko blizu, ali daleč, pod nami, ali nad nami. Lahko slišimo zvok, glasbo, ki je tiha, glasna, prijetna ali moteča. Lahko se spomnimo občutka, ki je hladen, topel, ravno prav prijeten, ali pa čustvenega stanja, ki je lahko bil strašljiv, radosten, nevtralen (Alder, 2002; Connor & Seymour, 1990).

Osebnostne značilnosti postanejo še bolj pomembne v kontekstu odnosov. Način, kako se povezujemo, določa naša osebnost. Dejavniki, kot so način ravnanja z jezo, naša sposobnost za odprtost in poštenost, naš pogajalski stil, raven samospoštovanja in sposobnost intimnosti, so zelo pomembni v kontekstu medosebnega življenja. Osebnostni neuspehi ne škodijo samo nam, temveč tudi odnosom in ljudem, ki sodelujejo v teh odnosih. Torej, spoznati samega sebe, kaj je v naših odnosih škodljivo in na podlagi tega ukrepati, je moralni imperativ (Jackson, 2010).

Tako lahko trdimo, da je izjemno pomembno spoznati najprej svoj model sveta in razumeti, zakaj posamezniki funkcioniramo tako, kot funkcioniramo, in zakaj se na različne situacije odzovemo tako, kot se odzovemo. Sposobni moramo biti nadzorovati svoje čustveno stanje,

saj je od tega odvisen tudi način komuniciranja v različnih sistemih (doma, v družbi, v službi).

Zoran Milivojević v svoji knjigi *Emocije* (2008, str. 10) izpostavi družbeni problem dojemanja čustev kot nekaj, kar je iracionalno. Pravi, da obstajajo različni predsodki o čustvih, ki so že tako razširjeni, da lahko o njih govorimo kot o civilizacijskih mitih. Ta predsodek namreč vodi v razcepljeno razmišljanje o sebi, da smo sestavljeni iz dveh ločenih delov; racionalni (razumski) in del, ki čustvuje (iracionalni). To opiše kot tragično nerazumevanje lastnih čustev, kar pa vodi v nerazumevanje čustvovanja drugih oseb. Zabloda, kot jo Milivojević opisuje, se nanaša predvsem na neprijetna čustva.

V nadaljevanju bi izpostavili še Milivojevićevo opredelitev empatije v povezavi z razumevanjem poslanega in dobljenega sporočila. Tako kot ostali avtorji namreč poudarja, da oseba, ki pošilja sporočilo, nikoli ne more biti povsem prepričana, da bo poslano sporočilo pravilno dojet. Ker obstaja velika prostost v kodiranju in dekodiranju izraženih čustev, lahko v medčloveški komunikaciji pride do številnih nesporazumov. Rešitev vidi tem, da bi ljudje morali postati bolj občutljivi na to, kako različni ljudje komuniciramo prek svojih čustev. V povezavi s tem razloži empatijo kot sposobnost posameznika, da si predstavlja, kako določeno situacijo doživlja druga oseba. Pri tem izpostavi, da je nujno razlikovati med empatijo in simpatijo, kjer simpatija pomeni sočutenje oziroma soobčutenje; žal nam je, da je nekomu hudo ali neprijetno, medtem ko sami tega občutenja ne doživljamo. Pri empatiji pa lahko pride do zabrisa mej med osebama, kjer skušamo občutiti isto čustvo, kot ga čuti druga oseba. Ob vsem tem je pomembno izpostaviti še, da rek »predstavljaš si, da si na njegovem mestu« ne pomeni empatije, saj s tem ne bi občutili čustev drugega človeka, ampak svoja v podobni situaciji, kar nam pomaga učiti se o sebi in ne o sogovorniku. Prava empatija je torej možna le ob predpostavki, da razumemo, da smo si med seboj različni in da to drugačnost tudi skušamo odkriti. Ko odkrijemo osnovno logiko drugega, prepričanja, ki jih ima o sebi, drugih in svetu, šele takrat si lahko predstavljamo in približno doživimo, kar doživlja drugi (Milivojević, 2008, str. 116-118).

Čustveno stanje osebe tako vpliva na razumevanje podanih informacij. Iz tega razloga se mora posameznik poučiti tudi o čustvenem stanju osebe, s katero komunicira, preden prične komunicirati. To pomaga izraziti svoje ideje tako, da bo prejemnik razumel pravi pomen podanih informacij (Alder, 2002; Rao, 2010). Dejstva se morajo razlikovati od mnenj. Pazljiv govornik vedno razlikuje mnenja od dejstev. Moramo analizirati, preučiti, raziskati in zbirati statistične podatke, da bi prišli do dejstev. Komunikacija naj bi bila popolna, če jo sprejemnik razumel v istem smislu, kot jo je pošiljatelj posredoval. Na pošiljatelju je potrebno ugotoviti, ali je sprejemnik razumel pravi pomen sporočila. Torej konstantna povratna informacija postane bistvena sestavina komunikacijskega procesa (Rao, 2010, str. 382).

Jezikovni vzorci v komuniciranju zakrivajo pravi pomen podanih informacij s procesi posploševanja, izbrisa in popačenja. Metamodel jezika, ki je obravnavan v NLP, razkriva

identiteto jezikovnih vzorcev. Nenatančen jezik lahko razjasnimo s specifičnimi konkretnimi vprašanji, ki sodijo v meta model jezika (Connor & Seymour, 1990).

Človeška narava ima, s svojimi racionalnimi in iracionalnimi elementi vsesplošen vpliv na organizacijo. Velik obseg raziskav in teorij pogosto opozarja na nenavadno in nefunkcionalno vedenje oseb na delovnem mestu, ne omenja pa nezavednih in iracionalnih procesov na delovnem mestu. Allcorn & Stein (2015) izpostavljata, da se namesto tega skozi raziskave in teorije oblikujejo tipologije in recepti, ki pa temeljijo na racionalnosti. Razumevanje tako racionalne kot iracionalne strani človeške narave pa je bistveno za razumevanje individualne, medosebne, skupinske in organizacijske dinamike. Medtem ko se zdi, da organizacije na površju sprejemajo model matematične natančnosti, so na vseh ravneh prežete z iracionalno, individualno, interpersonalno, skupinsko in organizacijsko dinamiko. Razumevanje te dinamike pa je bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetij (Allcorn & Stein, 2015, str. 22-24).

### 1.2.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Kot že večkrat omenjeno, posamezniki razmišljamo, reagiramo, čutimo, se vedemo na različne načine. Najširše opredeljene lastnosti posameznikov sta opredelili Katharine Cook Briggs in njena hči Isabel Myers, ki sta začetnici razvoja danes enega najbolj uporabljenih instrumentov za merjenje tipa osebnosti na svetu – Myers-Briggs indikator tipa (osebnosti). Briggsova je bila profesorica in je zavzeto in z interesom raziskovala osebnostno razvrščanje. Skozi leta je oblikovala lastno tipološko teorijo, še preden je spoznala Jungova dela. Skupaj s svojo hčerko Isabel Briggs Myers sta oblikovali učinkovit način za določitev Jungovskih teženj za vsak osebnostni tip - tako so se rodili akronimi iz štirih črk. V nadaljevanju podrobneje opredelimo začetke in temelje razvoja modela ter začetni in dopolnjeni model Myers-Briggs indikatorja tipa osebnosti (Fléron & Lunt, 2016).

Od nekdaj posameznike kategoriziramo glede na »tip« osebnosti (avanturist, intelektualec, umetnik ...). Čeprav se zdi, da je izraz »tip osebnosti« novejšega izvora, najdemo aktivnosti grupiranja posameznikov glede na vedenjske vzorce še v časih pred našim štetjem (400 b.c.). Učenjaki, kot so Aristotel, Hipokrat in Galen so že takrat definirali danes dobro poznane tipe osebnosti; sangvinik, melanholik, kolerik, flegmatik. Leta 1921 je psiholog Carl Gustav Jung ustvaril svojo teorijo o načinu funkcioniranja različnih osebnosti, ki temeljijo na razmišljanju, čutenju, občutenju in intuiciji (Zichy & Bidou, 2013). Svojo teorijo psiholoških tipov je konceptualiziral v referenčnem delu Psihološke vrste (1921). V njem je izpostavil idejo, da je vedenje vsakega človeka odvisno od njegove interpretacije dogodkov, ki jih doživlja v življenju, in situacij, s katerimi se sooča. Ta pristop je razporejen okoli treh osi, ki so razdeljene na dva nasprotna pola (Fléron & Lunt, 2016):

- izvor našega vira energije in dinamika med ekstrovertiranostjo (E) in introvertiranostjo (I) (angl. extraversion (E) and introversion (I));



- naš način pridobivanja informacij med intuicijo (N) in občutenjem (S) (angl. intuition (N) and sensing (S));
- naš način odločanja med razmišljanjem (T) in občutkom (F) (angl. thinking (T) and feeling (F)).

Njegov osnutek dela s področja osebnosti je bil do leta 1942 dokaj nepoznan. Leta 1942 sta Katharine Cook Briggs in njena hči Isabel Myers začeli z delom na razvoju danes enega najbolj uporabljenih instrumentov za merjenje tipa osebnosti na svetu – Myers-Briggs indikator tipa (osebnosti) (angl. Myers-Briggs Type Indicator; MBTI) (Zichy & Bidou, 2013), katerega osnova temelji na Jungovi teoriji (Fléron & Lunt, 2016). V nadaljevanju Fléron & Lunt izpostavita, da sta Myers-Briggs Jungovi 3 osni teoriji dodali še četrto os; presojanje (J) in sprejemanje (P) (angl. Judging (J) and Perceiving (P)).

Pojav sodobnega skeniranja možganov je pripomoglo k selitvi MBTI iz teorije v dokazljivo znanost. Vedenjski učinek kemikalij in stimulacije na različne dele možganov so potrdili številne teorije MBTI, ki dokazujejo, da je Jung imel prav. Čeprav je vsaka oseba po svoje unikatna, še vedno obstaja neko jedro preferenc, ki ostane trdno in stabilno (Zichy & Bidou, 2013).

Pomembno se nam zdi izpostaviti, da Mayers-Briggs model sicer pomaga razumeti, kako se bodo posamezniki, ki pripadajo določenemu osebnostnemu tipu, najverjetneje obnašali, je pa ob tem potrebno upoštevati, da so to le indikatorji in usmeritve, ki nam pomagajo razumeti sebe in druge, nikakor pa ni fiksna opredelitev osebnosti posameznika.

### **Myers-Briggs model**

Štiri dihotomije in njihovi kratki opisi (Fléron & Lunt, 2016):

- **Ekstrovertiranost ali introvertiranost:** označuje, ali ljudje lažje pridobijo osebno energijo iz zunanjega sveta in ljudi ali dejavnosti okoli njih ali iz notranjega sveta, idej in misli. Ekstroverti preferirajo večje skupine ljudi, medtem ko se introvertni raje odločijo za tišje dejavnosti.
- **Čutenje ali intuicija:** opisuje, kako ljudje sprejemajo informacije. Ali se pri tem osredotočajo na dejansko in resnično (temelječ na dejstvih), ali pa interpretirajo informacije glede na to, kar vidijo. Prvi so bolj odvisni od preteklih izkušenj in so bolj realni, pragmatični in potrebujejo oprijemljive, preverljive informacije, medtem ko tisti, ki funkcionirajo skozi intuicijo, veljajo za idealiste, pozornost dajo prej abstraktnemu kot dejstvom in se bolj zanašajo na prihodnost.
- **Razmišljanje ali občutenje:** označuje način, ki ga posamezniki preferirajo pri sprejemanju odločitev. Razmišljujoči tipi sprejemajo odločitve na podlagi lastnega razmišljanja, analiziranja dobljenih informacij, so objektivni in racionalni, medtem, ko na drugi strani posamezniki, ki se odločajo po občutku večjo pozornost namenijo lastnim

občutkom in vrednotam. V primeru logičnega razmišljanja odločitve temeljijo na preverjenih dejstvih, medtem ko tiste, temelječe na občutkih nimajo podlage v dejstvih.

- **Presojanje ali sprejemanje:** opisuje način, kako posamezniki upravljajo z življenjem in kako delujejo v zunanjem svetu, se ukvarjajo z zunanjim svetom, bodisi na urejen, načrtovan način ali spontano. Ljudje, ki presojajo, preferirajo urejenost in načrtovan potek aktivnosti, imajo radi kontrolo, medtem ko posamezniki, ki sprejemajo, delujejo bolj spontano, so bolj fleksibilni in prilagodljivi ter ne načrtujejo vnaprej.

Na podlagi zgornjih kategorij obstaja 16 različnih tipov osebnosti, ki so podrobneje obrazloženi v prilogi 1.

Myers-Briggs model različni avtorji definirajo z rahlimi odstopanji. Na spletnih straneh 16 osebnosti (angl. 16 Personalities) (NERIS Analytics, 2011) zasledimo dopolnjeno različico Myers-Briggs modela, ki je opredeljen na podlagi petih vidikov osebnosti, ki z različnimi kombinacijami določajo osebnostni tip: um, energija, narava, taktika in identiteta. Ti vidiki so vidni kot dvostranski kontinuumi z nevtralno pozicijo na sredini in pokažejo, v katere kategorije naj bi posameznik spadal. Podrobneje opredeljeni vidiki osebnosti (NERIS Analytics, 2011):

**Um** – Kako se sporazumevamo z drugimi ljudmi.

- Introvertni (I) posamezniki: raje imajo samotarske dejavnosti. Družbeno sodelovanje jih izčrpa. Za njih je značilna občutljivost na zunanje dražljaje, kot so vonj, zvok, pogledi.
- Ekstravertni (E) posamezniki: raje imajo skupinske dejavnosti. Z družbenim sodelovanjem dobijo energijo. So bolj entuziastični in se navdušijo hitreje kot introverti.

**Energija** – Kako vidimo svet ter kako obdelujemo informacije.

- Realistični (S) posamezniki: zanje je značilna pragmatičnost, praktičnost in trdno stanje z nogami na tleh (realnost). Imajo trdne navade in močno osredotočenost na to, kar se dogaja, ali se je že zgodilo.
- Vizionarski (N) posamezniki: iznajdljivost in odprtost do novosti ter radovednost je običajna značilnost vizionarjev. Raje kot rutine imajo novosti. Osredotočeni so na raziskovanje skritih pomenov in možnosti v prihodnosti.

**Narava** - Kako sprejemamo odločitve in kako obravnavamo čustva.

- Logični (T) posamezniki: osredotočeni so na racionalnost in objektivnost, prednost dajejo razumu pred čustvi. Čustva po navadi skrivajo. Učinkovitost jim je pomembnejša kot sodelovanje.
- Empatični (F) posamezniki: so občutljivi in čustveno izraziti. Osredotočajo se na družbeno harmonijo in sodelovanje, so bolj sočutni in manj tekmovalni od Logičnih tipov.

**Taktika** - odraža naš pristop k delu, načrtovanju in sprejemanju odločitev.

- Načrtujoči (J) posamezniki: zanje je značilna organiziranost, natančnost in odločnost. Raje kot spontanost imajo načrtovanje in strukturo ter spoštujejo predvidljivost, jasnost in zaključke.
- Raziskovalni (P) posamezniki: so dobri v prepoznavanju priložnosti in improvizaciji. So dokaj prilagodljivi in sproščeni ter radi puščajo svoje možnosti odprte.

**Identiteta** - temelji na vseh ostalih. Pokaže nam, kako prepričani smo o lastnih sposobnostih in odločitvah.

- Odločni (angl. Assertive) (-A) posamezniki: odporni na stres, odločni in umirjeni. Niso preveč zaskrbljeni in se ne zaganjajo preveč, kadar pride do doseganja ciljev.
- Previdni (angl. Cautious) (-T) posamezniki: so občutljivi na stres, samozavestni. So zagnani k napredku, sposobni doživljati velik obseg čustev, perfekcionisti in usmerjeni k uspehu.

### **Skupine tipov in vloge**

Opredeljeni sistem ima dve plasti; notranji, ki definira naše vloge in zunanji, ki definira naše strategije. Vloge določajo naše cilje, dejavnosti in interese. Poznamo štiri vloge (NERIS Analytics, 2011):

#### **Analitiki (vizionarski in logični (\_NT\_) tipi, tako odločni (-A) kot previdni (-T))**

Posamezniki s tem tipom osebnosti so večinoma nepristranski, raje imajo racionalnost in se odlikujejo v intelektualnih razpravah in tehnoloških ali znanstvenih sferah. Večinoma so neodvisni, trmasti in iznajdljivi, a sprejemajo drugačna mnenja. Na večino stvari gledajo z vidika uporabnosti in so bolj osredotočeni na to, kako kaj deluje, kot kako naj bodo vsi zadovoljni. Analitiki so odlični strateški misleci, kar pa jim lahko predstavlja težave na družbenih in družabnih področjih.

#### **Diplomati (vizionarski in empatični (\_NF\_) posamezniki, tako odločni (-A) kot previdni (-T))**

Diplomati so dobri v diplomaciji in svetovanju, so empatični in stremijo k sodelovanju. So voljni pomagati, velikokrat delujejo v smeri usklajevanja delovnih prostorov in družbenih krogov in so pri tem zelo iznajdljivi. Drugi jih dojemajo kot tople, vplivne in empatične posameznike. Težave se lahko pojavijo v situacijah, kjer je potrebna racionalnost ali ko je potrebno sprejeti težke odločitve.

#### **Čuteči (realistični in načrtujoči (\_S\_J) tipi, tako odločni (-A) kot previdni (-T))**

Ta tip osebnosti je izredno praktičen, radi sodelujejo, so sprejemajoči in tam, kjer so prisotni, ustvarjajo stabilnost, red in varnost. So marljivi delavci, tradicionalni in natančni, odlični v

logičnih in administrativnih sferah. Radi se zanašajo na pravila in hierarhijo. Čuteči posamezniki se hitro primejo tudi težjih opravil, radi se pa držijo svojih planov, vseeno pa so lahko neuklonljivi in težko spremenijo pogled na svet.

### **Raziskovalci (realisti in iskalci (\_S\_P), tako odločni (-A) kot previdni (-T))**

Za raziskovalce je značilna spontanost, sposobni so se povezati z okolico na način, ki ga drugi osebnostni tipi ne premorejo, kar je njihova prednost pred drugimi tipi osebnosti. Pomembna jim je praktičnost in uporabnost. Dobri so v situacijah, kjer je potrebna hitra reakcija in zmožnost prizemljenega razmišljanja. Orodja in tehnike hitro osvojijo in jih tudi učinkovito uporabljajo, ne glede na področje uporabe (fizična orodja, prepričevanje drugih ...). V krizah, obrteh in prodaji so nenadomestljivi, lahko pa sprejemajo rizične odločitve ali pa se osredotočajo samo na čutne užitke.

### **Strategije**

Strategije nam pokažejo, na kakšen način raje počnemo stvari in kako dosegamo cilje. Poznamo štiri strategije (NERIS Analytics, 2011):

### **Samozavestni individualizem (introvertnost in odločnost (I\_-A) tipi)**

Stvari raje počnejo v samoti, večinoma se zanašajo na lastne instinkte in znanja in se ne nanašajo toliko na druge. Samozavestni individualisti zaupajo vase in vedo, v čem so dobri. Pomembni vrednoti sta jim osebna odgovornost in zaupanje vase. Raje se zanesejo nase in ne dajo preveč na mnenja drugih ljudi.

### **Človeška oblast (ekstravertni in odločni (E\_-A) tipi)**

Običajno imajo zelo dobre komunikacijske sposobnosti, so sproščeni, iščejo družbeni kontakt in se dobro znajdejo v dogodkih ali v situacijah, kjer se morajo zanašati na druge, ali pa jih voditi. Ti tipi osebnosti se redko zadržujejo pri izražanju svojega mnenja, so samozavestni in verjamejo v svoje sposobnosti. V družbi imajo aktivno vlogo, veliko pa jim pomeni znanje o tem, kaj ljudi žene. Kljub temu se redko obremenjujejo s tem, kaj drugi mislijo o njih.

### **Nenehni izboljševalci (introvertni in previdni (I\_-T) tipi)**

So perfekcionisti in individualisti. Imajo željo po uspehu, zato veliko časa vlagajo v doseganje svojih ciljev in kreiranje čim boljših rezultatov. Stremijo k nenehnemu izboljševanju in so močno zavezani k uspehu. Niso povsem prepričani vase in jih lahko skrbi njihova učinkovitost.

### **Družbeno angažirani (ekstravertni in previdni (E\_-T) tipi)**

Ti posamezniki hrepenijo po uspehu. Družbeno so zelo angažirani posamezniki. Zmožni so doživljati močna negativna in pozitivna čustva, so neutrudljivi in stremijo k perfekcionizmu. Čeprav znajo biti dokaj občutljivi, stremijo k ciljem, so radovedni in zlahka poprimejo po težkem delu. Veliko jim pomeni mnenje drugih ljudi, ravno tako pa veliko dajo na socialni status, zato so zagnani za doseganje uspeha v vsem, kar počnejo.

V spodnji tabeli 1 so prikazani vsi možni tipi osebnosti, skupaj s strategijami in vlogami.

*Tabela 1: Tipi osebnosti s strategijami in vlogami*

	Samozavestni individualizem		Človeška oblast		Nenehni izboljševalci		Družbeno angažirani	
<i>Analistiki</i>	Arhitekt	INTJ-A	Poveljnik	ENTJ-A	Arhitekt	INTJ-T	Poveljnik	ENTJ-T
	Logik	INTP-A	Razpravljavec	ENTP-A	Logik	INTP-T	Razpravljavec	ENTP-T
<i>Diplomati</i>	Odvetnik	INFJ-A	Protagonist	ENFJ-A	Odvetnik	INFJ-T	Protagonist	ENFJ-T
	Posredovalec	INFP-A	Aktivist	ENFP-A	Posredovalec	INFP-T	Aktivist	ENFP-T
<i>Čuteči</i>	Logistik	ISTJ-A	Direktor	ESTJ-A	Logistik	ISTJ-T	Direktor	ESTJ-T
	Branilec	ISFJ-A	Konzul	ESFJ-A	Branilec	ISFJ-T	Konzul	ESFJ-T
<i>Raziskovalci</i>	Virtuoz	ISTP-A	Podjetnik	ESTP-A	Virtuoz	ISTP-T	Podjetnik	ESTP-T
	Pustolovec	ISFP-A	Zabavljaj	ESFP-A	Pustolovec	ISFP-T	Zabavljaj	ESFP-T

*Prerejeno po NERIS Analytic (2011).*

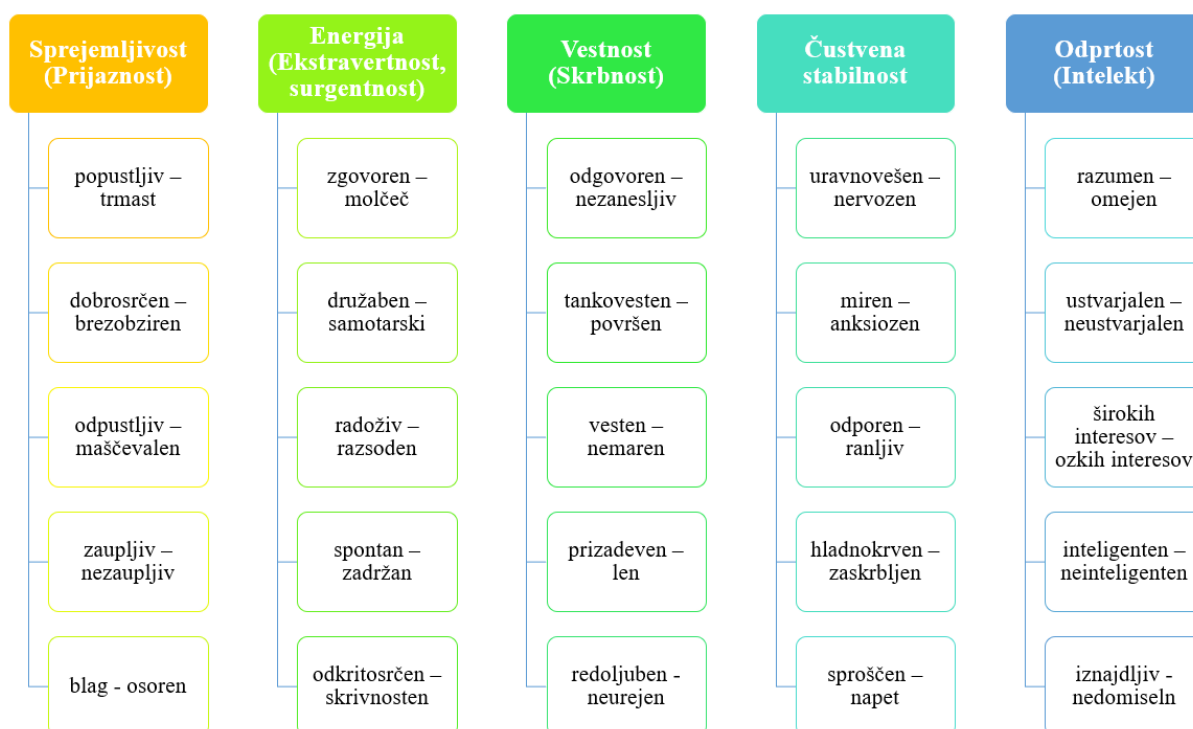
## 1.2.2 Velikih pet faktorjev osebnosti

Najpomembnejše poteze osebnosti lahko, po leksikografskih in faktorskih študijah v Evropi in Ameriki, opišemo z modelom, ki vsebuje pet ortogonalnih faktorjev. Le - ta naj bi strukturirala veliko število konstruktov v psihologiji osebnosti. Model kot tak ne moremo jemati kot teorijo, saj le skuša opisati potencialno univerzalen fenomen pridobivanja petih faktorjev preko induktivne poti (Bucik, Boben & Hruševar-Bobek., 1989).

Raziskovalci včasih uporabljajo pet faktorski model osebnosti za ocenitev petih bistvenih vidikov ali lastnosti posameznikove osebnosti (Psychology Today, 2018) in s tem dobiti uvid v posameznikov um (Rapp, Ingold & Freitag, 2018). Značilnosti, ki jih pogosto imenujemo velikih pet (5) vključujejo odprtost do izkušenj, vestnost, ekstrovertiranost-introvertiranost, sprejemljivost in nevrotičnost. Velikih pet lahko zasledimo tudi pod akronimoma: OCEAN ali CANOE (angl. Openness to experience, Conscientiousness, Extroversion-introversion, Agreeableness and Neuroticism) (Bucik, Boben & Hruševar-Bobek., 1989; Psychology Today, 2018).

Bucik in ostali (1989, str. 36) so pripravili izbor bipolnih lestvic, ki opisujejo pet faktorjev osebnosti in je prikazan v nadaljevanju v tabeli 2. Podatki v tabeli 2 so pridobljeni na podlagi pridevnikov, ki so jih razvili Norman (1963), McCrae in Costa (1987), Peabody in Goldberg (1989), Goldberg (1983, 1992) ter John, Goldberg in Angleitner (1984). Je pa potrebno izpostaviti, da različni avtorji enake faktorje različno poimenujejo.

Tabela 2: Izbor bipolnih lestvic, ki opisujejo pet faktorjev osebnosti



Prirjeno po Bucik, Boben & Hruševar-Bobek (1989).

Model velikih pet se uporablja za razumevanje in napovedovanje razmerij med različnimi vrstami osebnosti in prihodnjim uspehom v družbenih, akademskih in poklicnih odnosih in okoliščinah. Model je bil kritiziran zaradi omejitev glede na število ocenjenih osebnostnih lastnosti, ker gre za model, ki temelji na podatkih, in ne na psihološki teoriji. Zagovorniki modela pravijo, da prinaša dosledne rezultate študij in da mora tak opis osebnosti nastopiti pred teorijami osebnosti. Nedavno uvedeni šest faktorjski model, znan kot HEXACO, dodaja obstoječemu modelu velikih pet še dejavnik poštenosti-ponižnosti zaradi potrebe po vključitvi merila etičnega vedenja, kadar je ta lastnost pomembna za raziskavo (Psychology Today, 2018).

Različni avtorji so dimenzije modela velikih pet povezali in opisali na naslednji način (Bucik, Boben & Hruševar-Bobek., 1989; Dar-Nimrod, Ganesan & MacCann, 2018; Gnambs, 2015; John, Goldberg & Angleitner, 1984; Peabody & Goldberg, 1989; Rapp, Ingold & Freitag, 2018; Rothmann & Coetzer, 2003):

Sprejemljivost (poddimensiji sodelovanje in prijaznost): Z izvedenimi merjenji so ugotovili, da je za posameznike, ki so dosegli visoke rezultate, značilna kooperativnost, nesebičnost, prijateljskost, empatičnost, tolerantnost in radodarnost. Hitro odpuščajo, so fleksibilni in mehkega srca. So altruisti in vedno pripravljeni pomagati drugim ljudem, kar pričakujejo povrnjeno v enaki meri od drugih (Rothmann & Coetzer, 2003). Rothmann in Coetzer posameznike z nizkim rezultatom opišeta kot egocentrične, skeptične o namerah drugih ljudi in tekmovalne, posledično tudi nekooperativne.

Energija (poddimenziji aktivnost in dominantnost): Z izvedenimi merjenji so ugotovili, da posameznike, ki so dosegli visoke rezultate, lahko ocenijo kot zelo aktivne, energične, dominantne, dinamične in gostobesedne. Za tiste z nižjim rezultatom pa je značilna nižja aktivnost in dinamičnost, so molčeči in podrejeni. Posamezniki, ki so bolj ekstrovertirani so bolj zgovorni, družabni, asertivni, aktivni in izraziti ter imajo željo po pohvali, družbenem priznanju, statusu in moči (Ahmad, Ather & Hussain, 2014). Po drugi strani so introvertirani posamezniki bolj samostojni, nimajo potrebe po sledenju drugim, so rezervirani, niso pa nedružabni (Rothmann & Coetzer, 2003).

Vestnost (poddimenziji natančnost in vztrajnost): Izvedena merjenja kažejo, da so posamezniki z visokim rezultatom natančni, preudarni, urejeni, vztrajni in skrbni, medtem, ko je za tiste z nizkim rezultatom značilna manjša preudarnost, neurejenost, neskrbnost, površnost in slabša vztrajnost. Ahmad, Ather & Hussain (2014) izpostavijo še, da so posamezniki z visokim rezultatom organizirani, delovni, načrtujejo, imajo močno voljo, delajo z namenom (poslanstvo) in so odločni. Do organizacij, kjer delajo, so lojalni in delujejo v smeri rasti podjetij. Čeprav so to osebe z visokimi moralnimi načeli, lahko taki posamezniki z visokim rezultatom kažejo lastnosti deloholikov in kompulzivne urejenosti (Rothmann & Coetzer, 2003).

Čustvena stabilnost (poddimenziji kontrola čustev in kontrola impulzov): Posamezniki z visokim rezultatom so manj ranljivi, čustveni, neanaksiozni, medtem ko so tisti z nizkim rezultatom razdražljivi, impulzivni in nestrpni. V povezavi s čustveno stabilnostjo je potrebno izpostaviti nevroticizem, saj je pri merjenju nevroticizma nizek rezultat kazalec čustvene stabilnosti (Rothmann & Coetzer, 2003). Nevrotični posamezniki so anksiozni (tesnobni), depresivni, pogosto zaskrbljeni, žalostni, z občutki gnusa, sramu, krivde in jeze. Izogibajo se situacij, kjer je potrebno prevzeti kontrolo. Bojijo se menjave služb, čeprav na svojem delovnem mestu niso toliko učinkoviti kot drugi, ki nimajo lastnosti nevroticizma (Ahmad, Ather & Hussain, 2014).

Odprtost (poddimenziji odprtost za kulturo in odprtost za izkušnje): Na podlagi izvedenih meritev je ugotovljeno, da visok rezultat pomeni zelo informirane in izobražene posameznike, ki so polni zanimanja za izkušnje in novosti, ki so odprti za nove stike in drugačne kulture. Osebe z nizkim rezultatom naj bi bile manj informirane in izobražene, ozkogledne ter jih novosti in nove izkušnje ne zanimajo, ravno tako pa naj bi imeli odpor do drugačnih kultur in navad. Ahmad, Ather & Hussain (2014) ter Rothmann in Coetzer (2003) tistim z visokimi rezultati pripisujejo še nekonvencionalnost, bujno domišljijo (kreativnost), radovednost, osredotočenost na notranja čustvovanja in samostojnost v odločanju. Rothmann in Coetzer izpostavita, da je pri odprtih posameznikih zaznati dvorezen meč, kar se tiče čustvovanja, saj da tako negativna kot pozitivna čustva čutijo veliko globlje in močnejše, kot ostali tipi osebnosti. Tiste z nizkim rezultatom opredelijo še kot konvencionalne in konservativne.

Vsi tipi lastnosti, razen sprejemljivost, imajo pozitivno korelacijo na pozitivno samopodobo. Samokontrola je bolj povezana s čustveno stabilnostjo, odprtostjo in sprejemljivostjo (Ahmad, Ather & Hussain, 2014; Bucik, Boben & Hruševar-Bobek, 1989; Rothmann & Coetzer, 2003).

Musek (2005, str. 70) prikaže vidik strukture velikih pet osebnosti po Costi, McCrae in Dye-u, ki faktorje opredeli na način, kot je prikazano v tabeli 3:

*Tabela 3: Vidik strukture velikih pet osebnosti*

<i>Faktorji</i>	<i>Vidik lestvice</i>
<i>Ekstravertnost</i>	toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vzburjenja, pozitivna čustva
<i>Prijetnost</i>	zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost
<i>Vestnost</i>	kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost
<i>Nevroticizem</i>	tesnoba, sovražnost, depresivnost, samokritičnost, impulzivnost, ranljivost
<i>Odprtost</i>	domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije, ideje, vrednote

*Prerejeno po Musek (2004, str. 70).*

Zadovoljstvo članov ekipe s svojo ekipo se poveča, bolj ko je posameznik čustveno stabilen in sprejemljiv ter manj ekstrovertiran, medtem, ko ekstrovertirani posamezniki zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo do članov svoje ekipe ne povezujejo z lastnim zadovoljstvom. So pa ekstrovertirani posamezniki na podlagi raziskav dokaj pomembni pri tekočem funkcioniranju ekipe in sprotne zaključevanju delovnih nalog. Pomembnost zadovoljstva na delovnem mestu se z leti povečuje, to, s kom sodelujemo, pa ima velik vpliv na naše zadovoljstvo na delovnem mestu, zato je pomembno, da že v začetku sestavljamo tako ekipo, ki bo medsebojno znala funkcionirati in se dopolnjevati (Peeters, Rutte, Van Tuijl & Reymen, 2006). Posamezniki, ki so dosegali nizke rezultate, imajo manjši socialni krog kot tisti, ki so dosegli srednje ali visoke rezultate (Bozionelos, 2017).

Raziskovalci so taksonomije največkrat preverjali s pomočjo korelacij z zunanjimi kriteriji in drugimi instrumenti, ki so namenjeni preverjanju drugačnih teorij osebnosti. McCrae in Costa (v Bucik, Boben & Hruševar-Bobek, 1989, str. 37-41; McCrae & Costa, 1987) sta izvedla primerjalno analizo z drugimi, takrat znanimi strukturami osebnosti ter ugotovila ne le številčno ustreznost kriterijev, ampak tudi vsebinsko. Med drugim sta tudi vključila nekatere dimenzije iz Myers-Briggs indikatorja osebnostnih tipov, ki smo ga podrobneje že opredelili. Primerjava velikih pet faktorjev s faktorji MBTI modela osebnosti so pokazale usklajenost v lastnostih: ekstravertiranost, prijaznost, skrbnost in mentalna odprtost (intelekt) velikih pet faktorjev z ekstra-introvertiranost, čustvenost-razumskost, spontanost ter zaznavanje modela MBTI. Tudi primerjalna analiza temne tirade, velikih pet in HEXACO modelov, so prikazali prekrivanje določenih dimenzij, saj HEXACO z dodatno dimenzijo poštenost-ponižnost vključi tudi dimenzije lastnosti temne triade (Lee & Ashton, 2014), o kateri pa več povemo v nadaljevanju.



Ugotovljene so pomembne povezave med velikih pet in temno triado, ki so pokazale negativne korelacije na področju sprejemljivosti. Narcisti in psihopati imajo bolj izraženo dimenzijo ekstrovertiranosti in odprtosti, medtem, ko so rezultati pokazali, da makiavelisti nizko korelirajo z vestnostjo, kamor, med drugimi, spadajo poddimenzije skrbnosti, odgovornosti, natančnosti in redoljubnosti. Merjenja s področja nevroticizma, ki spada pod čustveno stabilnost, so pokazala, da so makiavelisti pozitivno korelirali z nevroticizmom, medtem ko so psihopati korelirali negativno. To pomeni, da so psihopati bolj uravnovešeni, mirni in odporni na zunanje dogajanje (Paulhus, Williams & Harms, 2001).

### 1.2.3 Temna triada

Definiranje temne triade je postalo pomembno pri definiranju psihologije osebnosti, saj izpostavlja tri manifestacije za katere je značilna namera izkoriščanja in manipuliranja drugih. Kmalu po izpostavitvi modela HEXACO in šeste dimenzije lastnosti; poštenost-ponižnost, so začeli večje raziskave danes poznane »Temne triade«. Za temno triado so namreč značilne skupne lastnosti, ki so popolno nasprotje šeste dimenzije HEXACO–poštenost-ponižnost (Lee & Ashton, 2014).

Narcisizem, makiavelizem in psihopatija spadajo pod okrilje »Temne triade« (Paulhus & Williams, 2002) saj združujejo lastnosti družbeno nezaželene narave, podobna fenotipska vedenja (npr. manipuliranje) in konceptualne podobnosti (npr. egocentričnost) (Rauthmann, 2012). Osebnostni konstrukti temne triade imajo sicer različne izvore, vendar imajo med seboj presenetljivo veliko podobnosti. V različni meri vsi trije tipi osebnosti izkazujejo temne, družbeno uničujoče karakteristike z vedenjskimi težnjami po manipuliranju, agresivnosti ter občutki grandioznosti in čustvene hladnosti (Paulhus, Williams & Harms, 2001).

Narcisizem na podlagi klinične, socialne in osebnostne psihologije opredeljujemo kot osebnostno motnjo, kjer posameznik sebe dojema v grandioznem smislu, osnova delovanja je arogantnost, domišljavost, potreba po dominiranju, poniževanju in razvrednotenju drugih. V svojem bistvu so izjemno ranljivi ljudje, z nizko samopodobo, niso sposobni vedenjske samoregulacije in vsakršno kritiko jemljejo kot grožnjo (Pincus & Roche, 2012). Narcistična motnja se oblikuje kot obrambni mehanizem proti občutkom neljubljenosti, nesprejetosti in nemočne odvisnosti od drugih v otroštvu (Ilin, 1995).

Narcisizem se v različnih kulturah lahko manifestira v drugačni obliki. Kot primer Matjan Štuhec (2009, str. 55) navaja Japonec, kjer do 5 ali 6 leta starši dopuščajo (ugotovljeno) otrokovo grandioznost in narcisizem, po tem pa ga skušajo spraviti pod kontrolo s sramom (kar je prepozno, saj je osebnostna struktura otroka že zgrajena). Tako v japonski kulturi osrednje orodje za obvladovanje narcisizma postane sram. Svoje grandioznosti in egocentričnosti Japonec ne sme izražati neposredno, lahko pa skozi drugega ali skupino, kar pa je skrit ali zaprt narcisizem in je značilen za zahodno kulturo. Ker so socialne vrednote (država, skupnost, družina) ponotranjene, taka skupina narcistično zadovoljstvo

posameznikom zagotavlja skozi idealiziranje žrtvovanja. V sistemih, kjer so družbene vrednote usmerjene k človekovim pravicam in osebni svobodi, bo narcistično moten posameznik lahko izkoristil človekove pravice za lastno narcistično gratifikacijo ter »boj« za lastne pravice in ne za avtonomne aktivnosti, kot posamezniki, ki imajo razviti pravi (pristen) self. Osnova narcistične motnje temelji na objektnih odnosih (podrobneje razloženo v poglavju 2.1, na strani 37) in patologiji selfa<sup>8</sup> (Ilin, 1995).

Makiavelisti so čustveno hladni, izkoriščevalski in manipulativni v sodelovanju z drugimi ljudmi (Volmer, Koch & Göritz, 2017), težko se prilagajajo, prepričani so o pravilnosti samo svojega ravnanja, vsakršen poskus sodelovanja z njimi pa je otežen (Jones & Paulhus, 2009). Za makiaveliste je značilen rek; »Cilj opravičuje sredstva«. So izjemno cinični in na svet gledajo z vidika uporabnosti (kaj lahko izrabijo v svoj namen), a so brez načel (O'Boyle, Forsyth, Banks & Story, 2013). Pomembna jim je materialna korist in so zelo koristoljubni (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018; Templer, 2018). Njihova usmerjenost v doseganje ciljev načeloma ne bi bila tako zgrešena, če ob tem ne bi pozabljali na osnove čustvene inteligence in neusmiljeno naravnost do drugih. Zmanjšujejo zaupanje med zaposlenimi in uničujejo timsko delo. S tem imajo velik vpliv na delovno okolje, saj konstantno povečujejo pritisk na zaposlene (bodisi kot nadrejeni, ali kot zaposleni), povečujejo stres na delovnem mestu (Dahling, Whitaker & Levy, 2009) ter povzročajo čustveno izčrpanost in nezadovoljstvo na delovnem mestu (Volmer, Koch & Göritz, 2017).

Psihopatom v osnovi primanjkuje skrbi in spoštovanja do drugih ter socialnih regulatornih mehanizmov (Paulhus & Williams, 2002). Za psihopatijo je značilna tendenca izkoriščanja in manipuliranja ljudi brez občutka krivde. Manipuliranje pogosto izvajajo skozi nasilno izražanje (Hare, v Brdnik, 2016). Psihopati se bodo veliko hitreje zapletli v nemoralna dejanja in s tem povzročali škodo drugim. Zanje je značilna motnja moralnih konstruktov, osnovo psihopatije pa lahko pripišemo emocionalni disfunkciji. Izvor osnovne tendence škodovanja drugim še ni povsem pojasnjen (Ritchie & Forth, 2016). Hare (v Brdnik, 2016) psihopatiji pripisuje karakteristike več sklopov osebnostnih značilnosti, ki niso prilagojene in jih deli v medosebne, afektivne, vedenjske in antisocialne poteze. Za medosebne je značilno patološko laganje, manipuliranje in zavajanje. Afektivne osebnostne značilnosti, ki so značilne za psihopate, so plitko čustvovanje in neusmiljenost, medtem, ko je za vedenjske značilna neodgovornost, impulzivnost in iskanje dražljajev. Antisocialne poteze pa so slab nadzor nad dejanji, razna kriminalna vedenja in antisocialnost. Ravno odsotnost vesti pri posameznikih z izraženo psihopatijo jim omogoča, da so nasilni (Rauthmann, 2012; Ritchie & Forth, 2016).

Od vseh osebnosti temne triade je psihopatija najbolj raziskana, saj so različni raziskovalci ugotovili, da obstajajo psihopati, za katere ni značilna impulzivnost, nasilje in nagnjenja h kriminalnim dejanjem, so relativno neopazni in uspešni v svojem družbenem okolju. Čeprav se ne vključujejo v aktivnosti znotraj podjetja, ki niso del njihovih pogodbeno določenih del

---

<sup>8</sup> Self je samostojna psihična struktura; je celota psihične in fizične osebnosti (Matjan Štuhec, 2009, str. 52).

(Szabó, Czibor, Restás & Bereczkei, 2018), ti posamezniki uspešno delujejo v podjetjih, za njih pa se uporabljajo različni nazivi; korporativni psihopati, organizacijski psihopati ali izvršni psihopati (Boddy, 2010). Splošno znan podatek je, da skoraj 1 % populacije ustreza kliničnim kriterijem za psihopatijo, v poslovnem svetu naj bi bilo na vodstvenih pozicijah s to osebnostno motnjo 3-4 odstotkov ljudi (Nolimal, 2014), na podlagi dobljenih podatkov pa naj bi 1 % vseh psihopatov, ki delujejo na različnih funkcijah v podjetjih, bilo korporativnih psihopatov (Boddy, 2010). Korporativne psihopate privlačijo moč, denar, privilegij in ugled, ti pa so skupni imenovalec vodstvenih položajev, tako v gospodarskem sektorju, kot v politiki in bančništvu, pa tudi v verskih hierarhijah. Skupna značilnost korporativnih psihopatov je povzpeti se nad druge s pomočjo laži, intrig, zavajanj in drugih vrst manipulacij. Zdravje na delovnem mestu lahko ogrozi že en »kompenziran« psihopat na vodstvenem položaju in lahko ogrozi tudi blaginjo drugih, zaupljivih in nič hudega slutečih ljudi (Nolimal, 2014). Izraz psihopatizem se uporablja tudi kot krovni izraz, ko se predstavlja temno triado (Cohen, 2016).

Čeprav psihopati predstavljajo zelo majhen delež zaposlenih, lahko z vodstveno pozicijo povzročijo veliko škode, saj psihopatija na delovnem mestu postaja resen problem, tako za organizacije, kot družbo. Psihopati so sposobni preoblikovati organizacijsko kulturo s svojim strupenim načinom vodenja in upravljanja ter vplivanja na zaposlene. Globalno tako postaja vse večja potreba po enakopravnem in participativnem upravljanju na vseh ravneh, ne glede na velikost podjetja ali institucije (Nolimal, 2014).

Pripadnikom temne triade sicer primanjkuje čustveni vidik empatije, ne pa tudi kognitivni. To pomeni, da ti posamezniki lahko prepoznajo in ocenijo čustvene reakcije drugih, vendar se vzdržijo občutka čustvenega nelagodja, ki ga povzroči trpljenje druge osebe, kar jim omogoča, da manipulirajo z drugimi brez občutka nelagodja, sramu ali obžalovanja (Wai & Tiliopoulos, 2012). Različni avtorji tako temni triadi pripisujejo pomanjkanje čustvene inteligence, odprla pa se je tudi diskusija intelektualnih sposobnosti posameznikov, ki posedujejo karakteristike temne triade (oz. ene od njih). Po eni strani jim pripisujejo visoko inteligenco, z druge strani pa predstavljajo možnost kompenzacije izkoriščanja in manipuliranja drugih z namenom prikrivanja lastnih nesposobnosti (O'Boyle, Forsyth, Ernest, Banks & Story, 2013). Ugotovljeno je tudi, da pripadniki temne triade pri svojem delovanju uporabljajo strategije prikrivanja informacij in znanj od drugih (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018) kar še dodatno potrjuje povezavo med kontraproduktivnim delovnim vedenjem (angl. counterproductive work behavior), kjer posamezniki namerno delujejo v smeri nanašanja škode organizaciji, v kateri so zaposleni, in temno triado (Cohen, 2016; DeShong, Grant & Mullins-Sweatt, 2015). Čeprav nekateri avtorji pravijo, da ta povezava ni ugotovljena z dimenzijami lastnosti velikih pet osebnosti (Salgado, 2002) so nekateri avtorji izpostavili povezavo velikih pet s kontraproduktivnim delovanjem le v dimenziji nevroticizma (DeShong, Grant & Mullins-Sweatt, 2015).

Raziskave kažejo, da temno triado pritegnejo tiste organizacije, ki jim omogočajo doseganje zastavljenih ciljev in imajo tako delovno okolje, ki jim to olajša. V takih okoljih se počutijo

še posebej udobno, predvsem z vidika možnosti uporabe in izkoriščanja danih virov (med drugim tudi ljudi). Med taka delovna okolja spadajo tista, ki omogočajo dvoumnost, standardi in politike delovanja niso jasno definirani, ravno tako pa niso definirani mehanizmi nadzora, kar zmanjšuje verjetnost ugotovitve (in sankcioniranja) njihovega početja (Yu, 2014).

### **1.3 Vedenje in komunikacija**

Organizacijska (ali industrijska) psihologija je specifično področje psihologije, ki je namenjeno preučevanju človeškega vedenja v delovnem okolju (Riggio, 2013, str. 38). Vedenje ima lastnost, ki je velikokrat spregledana; nima nasprotja. Vzemimo, da ima vsako vedenje v situaciji interakcije sporočilno vrednost, in poteka komunikacija; iz tega sledi, da ne glede na to, koliko se trudimo, posameznik ne more ne komunicirati. Dejavnost ali nedejavnost, besede ali tišina, vse ima vrednost sporočila; vpliva na druge, in ti drugi ne morejo, a da se ne odzovejo. Komunikacija vodi v zavezo in s tem opredeljuje odnos. Ali če drugače povemo, komunikacija ne prenaša le informacij, ampak hkrati povzroča vedenje (Watzlawick, Helmick Beain & Jackson, 2007). Da ne moremo ne komunicirati je tudi eden od aksiomov NLP. Seymour in Connor v Spretnosti sporazumevanja in vplivanja (1990, str. 21) pravita, da ljudje komuniciramo z besedami, kvaliteto glasu in s telesom: z držo, s kretnjami in z obrazno mimiko. Zato ni mogoče ne komunicirati. Sporočila lahko posredujemo tudi, če nič ne rečemo in smo čisto pri miru. Vsakič, kadar komuniciramo, zaznavamo odziv človeka in nanj odgovarjamo s svojimi čustvi in mislimi. Namreč, gorivo vsakega našega nadaljnjega vedenja so notranji odzivi na to, kar vidimo in slišimo.

Vedenje je rezultat kompleksne interakcije med osebo in situacijo. V določenem trenutku na vedenje osebe močno vplivajo nekateri dogodki v okolju, kjer se nahajajo (to vključuje tudi prisotnost in vedenje drugih ljudi), še vedno pa ljudje težijo k temu, da v vsako situacijo vnesejo del sebe, ki je edinstven posamezniku v dani situaciji (Nair, 2009).

V tej točki bi najbolj izpostavili nenavadno in nefunkcionalno vedenje oseb na delovnem mestu, saj le-to lahko vodi v finančno škodo podjetij, odhod ključnih kadrov, pogoste konflikte na delovnem mestu in neznosno klimo v podjetju. Večina delovno aktivnih posameznikov se je v neki točki svojega življenja na svojem delovnem mestu srečala z izjemno težkimi posamezniki, ki pri drugih povzročajo frustracije in zmedenost. Z raziskavami so potrdili, da je 94 % intervjuvancev v neki točki imelo opravka s tako osebo. Take posameznike so skozi različne izvedene intervjuje poimenovali kot manipulatorje, toksične osebe, nasilneže in poniževalce. Njihovo vedenje ni bilo ocenjeno kot enkratni dogodek, ampak kot vsakodneven način vedenja. Toksični posameznik je oseba, ki izkazuje dolgotrajne vzorce kontraproduktivnih delovnih aktivnosti, kar dolgoročno ogroža posameznike, skupine in celo organizacije (Kusy & Holloway, 2010). Zanje sta značilna nasilno vedenje in komunikacija, pri svojem ravnanju z ljudmi pa ne uporabljajo mehkih, ampak trde veščine (Jonason, Slomski & Partyka, 2012). Avtorji izpostavljajo, da imajo taki

posamezniki sposobnost prežeti naše misli in nas energijsko izčrpati ter vplivati na naše počutje. Z različnimi strategijami nam »zlezejo pod kožo«, izpodbijajo naš poklicni in osebni prostor, nas demoralizirajo, demotivirajo celotne ekipe in nas v končni fazi lahko privedejo do dvoma v lastne kompetence in produktivnost (Bolman & Gallos, 2016; Kusy & Holloway, 2010; Volmer, Koch & Göritz, 2017).

Toksični posamezniki lahko zmotno jemljejo empatijo in potrpežljivost kot šibkost in podredljivost, kar jih še dodatno spodbudi, k izbiri takih »šibkih in podredljivih tarč«. To posebej drži za toksične posameznike, ki so v preteklosti že uspešno izvajali take strategije in jim je to bilo dopuščeno s strani nadrejenih ali organizacijske kulture. Raziskave so pokazale, da posamezniki, ki so usmerjeni v prosocialno delovanje; torej, so usmerjeni v razumevajoče odnose, konstantno učenje, pomoč drugim in iskati v drugih dobro ter prispevati za skupno dobro, spadajo med rizične skupine, da postanejo tarča takim toksičnim osebam (Bolman & Gallos, 2016).

Dejstvo je, da toksični posamezniki lahko delujejo samo v toksičnem sistemu, oziroma sistemu, ki tako vedenje omogoča. Zato bi bilo potrebno spremeniti celoten sistem organizacij, da se lahko tovrstna toksičnost izkorenini iz vsakodnevnega delovnega okolja. To pa je možno šele takrat, ko se v danem sistemu identificira, kaj daje gorivo toksičnim posameznikom in možnost funkcioniranja (Bolman & Gallos, 2016; Kusy & Holloway, 2010).

### 1.3.1 Oblike vedenja

Hartley in Bruckmann (2001, str. 253) pravita, da agresivno vedenje vključuje neko obliko grožnje, ki spodkopava pravice druge osebe. Oseba, ki uporablja agresijo, deluje v smeri zmage in premoči, ne glede na čustva druge osebe. Besedne in nebesedne spremljave agresivnega obnašanja vključujejo glasen in žaljiv govor, prekinitve v govoru in očesni stik brez prekinitve (strmeti v oči).

Podrejeno vedenje vključuje predajo zahtevam drugih, da se izogne direktnim soočenjem in konfliktom. Besedno in nebesedno komuniciranje je pospremljeno z opravičevanjem, oklevanjem, živčnimi gestami, mehkim govorom in izogibanjem podajanja lastnega mnenja. Drugi jih večinoma dojemajo kot šibke in zlahka manipulirane (Hartley & Bruckmann, 2001).

Asertivno vedenje vključuje odprt in jasen govor s spremljajočimi gestami, trden in tekoč govor ter hitri in spontani odgovori. Nebesedna komunikacija vključuje srednjo stopnjo očesnega stika, ustrezno obrazno mimiko, gladke geste ter sproščeno, a pokončno držo (Hartley & Bruckmann, 2001).

Na naše vedenje torej vplivajo različni dejavniki, kot so socialno okolje, spomin, kultura, dedne lastnosti, oblikovana stališča, občutja, vrednote, socialno okolje, kjer se nahajamo itd.

Vedenje posameznikov je tako lahko različno, kot že omenjeno, nepredvidljivo in včasih težko razločimo vzroke takega vedenja. Naše vedenje prvotno oblikujejo naši starši. Skozi življenje prilagajamo svoje vedenje in tudi način komuniciranja glede na strategije, ki smo jih razvili še kot otroci. Že samo poznavanje principov transakcijske analize, objektivnih odnosov in stilov navezanosti posameznika, nam pomaga pri razumevanju, ne le sebe, temveč tudi naših sogovornikov oziroma, na splošno vseh, s katerimi smo v interakciji. V nadaljevanju okvirno opredelimo teorijo transakcijske analize, objektivnih prenosov in stilov navezanosti ter na kakšen način vplivajo na naše vedenje in komunikacijo.

### 1.3.2 Transakcijska analiza in vpliv na vedenje v interakciji z drugimi

Dr. Berne s svojo teorijo transakcijske analize postavi prelomno točko pri razumevanju dinamike med ljudmi. Enoto družbenega odnosa poimenuje transakcija. Če se med seboj srečajo dva ali več ljudi, bo prej ali slej eden od njih govoril, ali pa dal kakšno drugo navedbo, da prizna prisotnost drugih. To se imenuje transakcijski dražljaj. Druga oseba bo potem rekla ali naredila nekaj, kar je na nek način povezano s spodbudo in to se imenuje transakcijski odziv (Berne Calcaterra, 1999). Berne je menil, da bi se terapevt lahko naučil, kaj je problem tako, da preprosto opazuje, kaj je bilo sporočeno (besede, telesni jezik, izraz obraza) v transakciji. Torej, namesto da bi direktno postavljaj vprašanja pacientu, je Bern pogosto opazoval pacienta v skupini, pri čemer je zapisoval vse transakcije, ki so se zgodile med pacientom in drugimi posamezniki.

Tako je Berne (1999) v transakcijski analizi definirjal tri (3) ego stanja: Starš, Odrasel in Otrok, ki pa niso povezani s Freudovimi Jaz, Ego in Superego. Starš predstavlja veliko zbirko posnetkov zunanjih dogodkov v naših možganih, do katerih je prišlo, ali se jih je zaznalo v približno prvih petih letih življenja. Dogodke, ki jih otroci zaznajo od posameznikov, ki niso starši (vendar so pogosto v vlogi staršev), so ravno tako zapisani v stanju ega »Starš«. Pomembno je vedeti, da otrok med beleženjem teh dogodkov še nima vzpostavljenih orodij/načinov za filtriranje dobljenih podatkov, zato so shranjeni brez vprašanj in analiziranj. Ego stanje »Otrok« z druge strani predstavlja zbirko notranjih čustev in občutij, ki jih je otrok čutil ob doživljanju zunanjega sveta. Tako kot ego stanje »Starš« se tudi »Otrok« razvije v prvih petih letih našega življenja. Ego stanje »Odrasel« je zadnje in najpomembnejše stanje, kjer se otrok do prvega leta starosti, ko razvije svoje motorične sposobnosti, nauči, da lahko kontrolira flaško iz katere pije, drži igračo, se igra v družabnem okolju. »Odrasli« oceni in potrди veljavnost podatkov, pridobljenih skozi stanje ega »Starš« in »Otrok«.

Če povzamemo zgornje definicije v prakso, to pomeni, da ko dve osebi komunicirata, ena oseba sproži transakcijo s transakcijskim dražljajem, druga oseba, h kateri je dražljaj usmerjen, se bo odzvala s transakcijskim odzivom. Preprosta transakcijska analiza vključuje ugotavljanje, katero ego stanje je usmerjalo dražljaj in katero ego stanje v drugi osebi je izvedlo odziv. Po mnenju dr. Berna so najpreprostejše transakcije med stanji ega »Odrasel«.

Žal pa v realnosti ni vedno tako. Obstajajo različne kombinacije reakcij stanj egov, torej »Otrok«-»Starš«, »Starš«-»Odrasel«, ipd., kar pa lahko vodi v konflikte.

#### **1.4 Učinkovita komunikacija**

Obstajajo različne šole komunikacijskih spretnosti, med najbolj razširjenimi pa so tehnike nevrolingvističnega programiranja. NLP v literaturi predstavljajo kot umetnost in znanost osebne odličnosti. Kot znanost se opredeljuje, ker za odkrivanje vzorcev obstajajo metode in procesi, kakršne že uporabljajo uspešni posamezniki na različnih področjih. Med te procese spadajo vzorci, modeliranje, spretnosti in tehnike, ki jih lahko odkrijemo in se uporabljajo v poslovnem svetu, usposabljanjih, izobraževanjih in svetovanjih z namenom učinkovitejšega komuniciranja, pospešenega učenja in osebnostnega razvoja (Alder, 2002; Connor & Seymour, 1990).

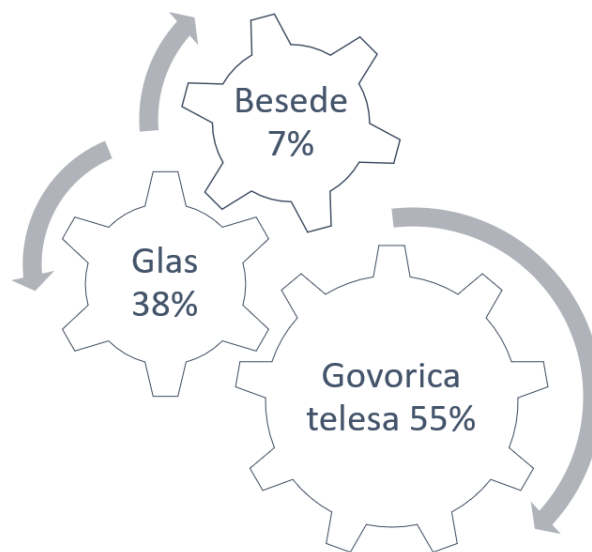
Avtorja Connor in Seymour (1990, str. 23) v nadaljevanju izpostavljata, da učinkovito sporazumevanje temelji na načelu, da pomen komunikacije najdemo v odzivu, ki ga dobimo. Spretnosti sporazumevanja lahko uporabljamo za vplivanje na druge. Na področju NLP se pogosto srečamo s paradoksom, saj ljudje želijo učinkovito komunicirati, nič pa ne naredijo glede tega, saj dajejo uspešnim komunikacijskim spretnostim negativen prizvok ali celo povežejo z manipuliranjem. Uspešna komunikacija nikakor ni siljenje drugih v nekaj, kar ni dobro zanje. NLP kot tak v najglobljih plasteh vključuje ekologijo, možnost izbire in modrost, da se učinkovito odzovemo na druge, jih poskušamo razumeti, predvsem pa upoštevati njihov model sveta. Tu govorimo o komunikaciji kot o zanki, kjer to, kar počnemo, vpliva na sogovornike in to, kar oni počnejo, vpliva na nas. Na posamezniku leži odgovornost za svoj del zanke, saj že tako v katerem koli trenutku s svojim komuniciranjem in vedenjem vplivamo na druge, vprašanje je samo, ali se vsi zavedajo učinkov, ki jih ustvarjajo.

Poleg pisne in besedne komunikacije poznamo še nebesedno komunikacijo. Connor in Seymour (1990, str. 22-24) pomen komunikacije dajeta vsebini in okvirju. Besede nosijo sporočilo vsebine, okvir mu pa dajeta drža, ton glasu, kretnje in izraz na obrazu. Za vzpostavitev učinkovite komunikacije je najprej potrebno vzpostaviti dober stik s sogovornikom. Dober stik, empatija ali razumevanje je ključno pri ustvarjanju zaupanja in sodelovanja, kar pripomore, da se posamezniki naravno in prosto odzivajo. Da smo s sogovorniki v dobrem stiku, lahko vidimo tako, da smo uskladili govorici telesa. Stik lahko tudi s tem, kar verbalno povemo, prekinemo. Če spoštljivo uskladimo svojo govorico telesa s sogovornikovo, zgradimo povezavo med modeli sveta sogovornikov. Vzpostavljane dobrega stika ne sme vključevati oponašanja ali opazno pretirano posnemanje kretenj drugih (Connor & Seymour, 1990, str. 24).

Imajo pa besede pri komuniciranju le 7 % vrednost pri prenosu sporočila. Glas in govorica telesa predstavljata 93 %. Nekateri avtorji nebesedni govorici pripisujejo tudi čez 90 % pomembnost, pri predajanju sporočila, saj je izjemno močno orodje za prenos sporočil,

prispeva k temu, kako nas drugi zaznavajo, predvsem pa, kakšno sporočilo želimo prenesti (Aduvato, 2005). Tudi Možina, Tavčar & Knežević (1998, str. 47) navajajo, da se z nebesednim komuniciranjem prenaša od 70 % do 90 % sporočil, hkrati pa izpostavljajo, da poslovna komunikacija nikoli ni samo racionalna. Pri poslovnem komuniciranju naj bi besedno komuniciranje predstavljajo 7 % celotnega komuniciranja, 38 % predstavljaj glas; njegova dinamika, glasnost in ritem, ter 55 % telesno komuniciranje (mimika, kretnje, drža), kar je tudi prikazano na sliki 1 (Connor & Seymour, 1990, str. 23).

*Slika 1: Pomembnost načina sporočanja*



*Prirjeno po Connor & Seymour (1990, str. 23).*

Komunikacija v besedni in telesni obliki odkriva po dve plati človeka: vsebinsko in odnosno, racionalno in emocionalno ter zavestno in nezavedno. Besedna komunikacija ima referenčno funkcijo in sporoča o preverljivi, objektivni realnosti, medtem ko ima telesna komunikacija (ki jo v nadaljevanju podrobneje opredelimo) ekspresivno funkcijo in je pomembnejša pri izmenjavi čustev, občutij in odnosov. Razlike med obema se kažejo tudi v substanci in strukturi znakov in kodov, formi, nevrofiziološki umestitvi ter večji medkulturni veljavnosti telesne komunikacije (Kovačič, 1994, str. 49).

#### 1.4.1 Besedna komunikacija

Najznačilnejši in verjetno najpomembnejši komunikacijski sistem za človeka je govor, ki je družbeni in naučeni sistem besednih simbolov. Lahko rečemo, da je glavno orodje izražanja. Za razvoj govora in s tem kulture, morata biti izpolnjena dva pogoja; biološki in socialni. Zvok je fizični temelj govora in glasovnih sporočil. Govor je naučen, torej pridobljen izključno z učenjem, socialnimi stiki z drugimi ljudmi, je zavesten in strukturno večslojen. Govor nima le referenčne funkcije (označevanje predmetov, misli, pojavov), ampak



označuje tudi med drugim, telesna in duševna stanja ter lahko definira medosebne in statusne odnose med sogovorniki (Kovačič, 1994, str 49-51).

#### 1.4.2 Nebesedna komunikacija

V nadaljevanju bomo več pozornosti namenili nebesedni komunikaciji, njenemu vplivu na komunikacijski proces in kako lahko prepoznavamo določene znake nebesedne komunikacije. Najprej pa podrobneje definiramo, kaj to nebesedna komunikacija pravzaprav je.

Marsikdo se danes zaveda pomembnosti nebesedne komunikacije. Ker je nebesedna komunikacija evolucijsko gledano starejša od verbalne, ji običajno bolj verjamemo. Kadar pri podajanju informacij pride do neujemanja med verbalnim in neverbalnim kodom, običajno bolj verjamemo neverbalno podanemu sporočilu (Kovač, 2013).

Nebesedno komuniciranje vključuje nebesedne stimulanse v komunikacijski postavitvi, ki so zgrajeni tako s strani sporočevalca, kot uporabe okolja, v katerem se nahajajo in omogoča kreiranje sporočilne vrednosti za prejemnika. Nebesedna komunikacija je lahko zavedna ali nezavedna (Satyanarayan, 2008). Z nebesedno komunikacijo lahko nehote izdamo, kar se nam nahaja v mislih, a ne ubesedimo, saj jo je težje obvladovati. Kot bolj zanesljivo in manj »tvegano« štujemo verbalno komuniciranje. Je pa potrebno omeniti, da je nebesedno komuniciranje veliko bolj pristneje, kot verbalno (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998).

Ljudje dejansko ne potrebujemo verbalnih komunikacij, da bi izrazili jezo, žalost, razočaranje, veselje, nejevernost ipd. Čeprav obstaja ogromno primerov študij, kako izboljšati komunikacijo, je še vedno glavni izvor »vsega slabega« slaba komunikacija, ali celo ne komuniciranje (Alder, 2002). Nebesedno komuniciranje zaznavamo skozi telesno držo, načinom rokovanja, lokacijo, kjer postavimo roke ob komuniciranju, gibanje (nihanje) (Adubato, 2005, str. 13-14), očesni premiki, obrazna mimika, izbor besed, način in trajanje očesnega kontakta, presledki med govori, dotik, vonj, zvoki (medmeti: mhm, aha ...) (Plumb, 2013, str. 10; Satyanarayan, 2008). Pomembnost nebesedne komunikacije je vidna v tem, da se jo uporabi za potrditev verbalno izražene sporočila, da poudari verbalno izraženo sporočilo, da lahko verbalno sporočilo ovrže ali pa lahko zamenja verbalno sporočilo (Satyanarayan, 2008). Nebesedno komunikacijo zaznavamo tudi v organizacijah in kako se kot taka predstavlja zunanjemu okolju kot celota (Larson & Kleiner, 2004).

Danes se vse pogosteje uporabljajo tudi sporočilni kanali, ki ne vključujejo nebesedne komunikacije (elektronska sporočila, klepetalniki, kratka mobilna (SMS) sporočila ...), kar, kot pravijo različne raziskave, vodi v težje zaznavanje prejetega sporočila in njene vsebine in lahko hitro pripelje do nesporazumov in razumevanja sporočil (Plumb, 2013, str.11).

Ravno tako je pomembno zavedanje, da v različnih kulturah uporabljamo ne le različnih jezikov, temveč se tudi nebesedna komunikacija razlikuje med različnimi kulturami (Treven & Srića, 2001, str. 203).

## **Parajezik**

Pri nebesedni komunikaciji moramo najprej izpostaviti parajezik kot element neverbalnega komuniciranja, saj predstavlja spremljevalca govornega jezika. Tu govorimo o intonaciji, ritmu govornega, tonu glasu, poudarkih besed ali premorih in tišini, kar nam pove, kako so besede izgovorjene med govorom. Parajezik glede na lastnosti uporabljenega glasu delimo na (Kavčič, 2004, str. 207; Poon Teng Fatt, 1998, str. 2):

- Glasnost (moč glasu, jakost),
- hitrost govora,
- poudarki v stavku,
- višina glasu (nizka, visoka)
- kakovost glasu.

S tonom glasu prispevamo k pomenu in učinku izgovornega. Glas lahko ločimo glede na odmevnost, višino tona glasu, hitrosti in po kvaliteti in nam lahko pove, s kakšno osebo imamo opravka, kakšen odnos do komunicirane teme ima ta oseba ter kako se počuti.

Birkenbihl & Kapun (1999, str. 118-127) glas opredelita z vidika ritma govora, melodije govora, hitrosti govora, z vidika odmorov ter glasnosti in jakosti. Izpostavljata, da dokler je ritem govora skladen z našimi pričakovanji, nanj nismo pozorni. Sprememba ritma nas preseneti zato takrat izgovornemu damo več pozornosti. Melodija govora nam sporoča način, kako glas spuščamo in dvigamo, kar je najbolj slišno ob uporabi ločil v povedi in na koncu. Melodija govora nam daje informacije o odnosni in vsebinski ravni, ki jo imamo do podanih informacij. Hiter govor je po Connor & Seymour (1990) značilen za vizualne tipe ljudi, medtem ko je počasnejši tipičen za kinestete. Za posameznike z avditivnim načinom podajanja informacij je značilna melodičnost govora. Birkenbihl & Kapun (1999) v nadaljevanju izpostavita še, da moramo poslušalcem, ki informacije prejemajo prvič, le-te podati v počasnejšem tempu. Odmore naj bi delali iz različnih vzrokov, med katere spada odmor zaradi namena poudarka določenih besed, ali zaradi potrebe po razmisleku in zadregi.

Neprijetna čustva lahko tekom govora dokaj enostavno razlikujemo od prijetnih, tudi jezo in žalost lahko prepoznamo skoraj brez napake. Kadar opisujemo zvočne lastnosti glasu, jim lahko pripišemo aktivne in pasivne dimenzije čustev, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje opredelili.

Kovačič (1995, str. 126) glas jeze opisuje kot hiter, močan, doneč, visok, odsekan in z nepravilnim ritmom. Glas žalosti opisuje kot nizek, z majhnim razponom višine, mehak, nerazločen in počasen s pravilnim ritmom. V nadaljevanju glasu veselja pripisuje moč, višino, donenje, pravilen ritem ter padajočo višino in glasnost. Glas, ki ga imamo ob strahu

pa opisuje kot počasen, visok, s spremenljivo glasnostjo ter nepravilnim ritmom in tresljaji. V spodnji tabeli 5 prikažemo opise lastnosti glasu za tipične vzorce osnovnih čustev.

*Tabela 4: Opis lastnosti glasu pri osnovnih čustvih*

GLAS	ČUSTVA					
	STRAH	JEZA	VESELJE	ŽALOST	PRESENEČENJE	GNUS
Glasnost	tih	zelo glasen	glasen	tih	glasen	(zmeren)
Osnovna višina	visok	(zelo) visok	visok	nizek	(visok)	(nizek)
Spremembe glasnosti	zmerne (tresoč)	(velike)	zmerne	(majhne)	velike	majhne
Spremembe višine	zelo velike	zmerne - velike	velike	majhne	velike	majhne
Potek višine	gor	nepravilen gor in dol	gor	dol	gor	enakomeren
Barva	(nebarvit)	oster	doneč	(zelo različno)	(zelo različno)	(nezvočen)
Hitrost	(zelo različno)	hiter	hiter	počasen	hiter	počasen
Ritem	(nepravilen)	nepravilen	pravilen	nepravilen	nepravilen	-
Presledki	kratki veliko	kratki malo	(kratki) malo	(dolgi) veliko	dolgi veliko	(veliko)
Razločnost	(zabrisan)	odsekan	jasen	zabrisan	-	-

Legenda: ( ) opis je posreden, izveden ali intuitiven; - ni zanesljivih podatkov

*Prirajeno po Kovačič (1995, str. 128).*

V poslovnem svetu se danes vse več posameznikov uči govora, kar pomeni, da manipulirajo tudi s svojim glasom. Pomembno je izpostaviti, da se spremembe glasu lahko pojavijo tudi kot rezultat emocionalne motnje ali organske bolezni. Telesno usmerjeni psihoterapevti Reich, Lowen, Kelly, Pierrakoss in drugi (v Kovačič, 1995) so mnenja, da imajo ljudje v različni meri spremenjen, nenaraven, zavrt glas, vzrok temu pa vidijo v potlačevanju, kontroli in blokiranju izražanja čustev. Na glasovno izražanje in glas vplivajo kronične napetosti mišičja prepone, prsnega koša (posledično tudi vpliva na dihanje), grla, jezika, glasilk, vratu in ust saj se impulzi čustev ustavljajo v vratu, grlu in ustih. Tako je nenaravno visok glas lahko posledica blokirane žalosti, nenaravno nizek pa blokirane strahu. Osnova izražanja čustev temelji v prirojenem nevrofiziološkem mehanizmu, medtem ko je prepoznavanje naučeno (Kovačič, 1995, str. 122, 129).

### **Telesna govorica**

Telesna govorica kot element neverbalne komunikacije vključuje gibanje telesa, obrazne mimike in gest ter fizični videz osebe. Po Možina, Tavčar & Knežević (1998, str. 49) govorica telesa zajema mimiko (oči, izraz obraza), proksemiko (gibanje ljudi v prostoru in njihov položaj), gestiko (kretnje glave, rok nog) ter hojo in držo ljudi.

Geste so gibi glave, dlani, rok in drugih delov telesa. Kavčič (2004, str. 2014) geste opredeli kot znake (namerne geste, ki so enakovredne besedam), ponazoritvene geste (namerno in neposredno povezane z govorom. Namen je ponoviti, dopolniti, ponazoriti izgovorjeno), regulatorne geste (za usmerjanje ali vzdrževanje pogovora (kimanje, mahanje, premikanje obrvi ...), geste za razkrivanje čustev (lahko nakazujejo zadrego, srečo, jezo in so pogosto izražene v kombinaciji z izrazom obraza (zardelost, bledost, ...) ter geste kot prilagojevalci, s pomočjo katerih se osebe prilagajajo situacijam. Ker so prilagojevalci spontani in hitri, jih težje kontroliramo (npr. roka pred obrazom).

### **Govorica glave in obraza**

Birkenbihl & Kapun (1999, str. 67) opredelita, v teoriji uveljavljene, delitve območja obraza na čelno območje, srednji obraz in usta ter čeljusti. Čelno območje, vključno z obrvmi sporoča o procesih preučevanja in mišljenja. Pozornost nakazujejo vodoravne in navpične čelne gube, ki nakazujejo na veliko pozornost oz. v primeru navpičnih čelnih gub močno koncentracijo na nekoga oziroma nekaj. Srednji obraz zajema lica, nos in oči, z njim pa nakazujemo, kako sprejemamo okolje. Nekateri avtorji v to območje prišteva še zgornjo ustnico.

Območje ust in čeljusti nam pove, kakšen odnos ima oseba do okolja, saj preko njega organizem sprejema in izloča. Nakazuje strast in čustvenost, sposobnost uveljavljanja pa posebej nakazuje čeljust.

Obstajajo tudi mikro-sporočila, ki so hitra, navidezno neškodljiva sporočila zniževanja vrednosti z uporabo nebesedne komunikacije in so na dnevni ravni uporabljena med 2000 in 4000 krat. Raziskovalci so ugotovili, da so v razponu enominutnega pogovora sogovorniki poslali 40-50 takih mikro-sporočil. Mikro-sporočila so dostikrat podzavestna. Tovrstna komunikacija lahko vključuje subtilne gibe, rahlo nagnjenje glave, premiki obrvi, kotov ustnic, gibov glave, rok in pogledov (Larkin & Johnson, 2018).

Pogled štejemo kot enega najučinkovitejših in najpogostejših nebesednih signalov, saj je znak za pripravljenost vzpostavitve stika. Pri tem je pomembna dolžina stika z očmi, ki pa je lahko odvisna od spola, statusa in drugih okoliščin. Ločimo (Kavčič, 2004, str. 218):

- poslovni pogled, ki mora biti usmerjen v trikotnik med obema očesoma in usti,
- socialni pogled, ki je usmerjen v trikotnik med obema očesoma in nad prsmi,
- intimni pogled je usmerjen na celega sogovornika.

Kot obred pozdravljanja v naše kulturno okolje spada tudi nasmeh, ki je izraz naših čustev, razpoloženja in odnosa do drugih ljudi (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 448-449). Nasmeh ni za menjati z odprtimi usti, ki izražajo našo notranjo odprtost, ne glede na to, ali sporočilo sprejemamo ali oddajamo. Zeddies (v Birkenbihl & Kapun, 1999, str. 84) odprtost ust opredeljuje kot možnost pripravljenosti na sporočanje, prestrašenost, presenečenje ali duhovno stanje (ko kaj sprejemamo).

## **Drža telesa**

Je eden pomembnejših načinov neverbalne komunikacije. Po navadi jo spremljajo gibi rok in nog. Če dobro opazujemo sogovornike, nam njihova drža telesa lahko veliko sporoči. Med drugim drža telesa izraža odnos do sogovornika, stopnjo samozavesti, odnos do sebe ali socialni status. Določene kretnje so prirojene (odziv na grenkobo, obračanje glave ob gnusu ...).

Connor & Seymour (1990) pri drži telesa izpostavljata odprtost ali zaprtost drže. Pokončna drža je odprta, nakazuje samozavest in odprtost do drugih, medtem ko je sključena drža lahko povezana s ponižnostjo ali žalostjo.

Pri opazovanju telesne drže je potrebno opazovati tudi druge znake nebesedne komunikacije. Avtorja (Birkenbihl & Kapun, 1999, str. 56-62) izpostavljata pomembnost drže telesa tekom sedenja, kjer nam teža telesa, nekaj sporoča; če je teža pred, za ali nad boki. Telesna teža pred boki lahko nakazuje pripravljenost človeka, da vstane, oseba ni usmerjena v poslušanje sogovornika. Avtorja Connor & Seymour (1990) pa izpostavljata, da je nagnjenost osebe naprej, med pogovorom, lahko znak izraženega zanimanja. Oseba, ki je pripravljena sprejemati sporočila sedi vzravnano in s pogledom, usmerjenim naprej. Težišče telesa je v bokih. Udobno držo se lahko razume tudi kot ošabno, oseba je nagnjena nazaj, težišče telesa pa je v bokih. Noge so prekrizane ali iztegnjene. Lahko pa taka drža nakazuje tudi sproščenost. Avtorji izpostavljajo še, da določene drže ne smemo interpretirati kot dejstva, saj moramo pri razlagah upoštevati tudi ostale znake neverbalne komunikacije (Birkenbihl & Kapun, 1999; Connor & Seymour, 1990).

## **2 ODNOSI V ORGANIZACIJI**

Naše življenje neprestano prežemajo medosebni odnosi, bodisi v zasebnem življenju bodisi na delu. Vplivajo na vsakodnevno zadovoljstvo, na delovnem mestu so pa pomemben dejavnik doseganja ciljev organizacije, izpolnjevanja delovnih nalog in zadovoljstva zaposlenih (Možina in drugi, 2002, str. 596). Ena temeljnih izkušenj človeka je organizacijsko življenje. Ob pomanjkanju časa, energije ali spretnosti, da posameznik opravi svoje delo, k temu vključi še ostale ljudi. Tako nastane organizacija. V tej organizaciji si posamezniki določijo specifične položaje in vloge znotraj odnosov, s čimer se organizirajo in pričnejo izvajati določene procese. Te procese delimo na temeljne in upravljalne (Berlogar, 1999, str. 70). Vzpostavitev odnosov tako poteka skozi izvajanje delovnih procesov, določijo pa jih cilji, velikost, organizacijska struktura ter ostale organizacijske značilnosti (Ivanko, Stare, Možina & Brejc, 2007, str. 1).

Za komuniciranje je pomembnih pet vidikov odnosov: odnos med dvema osebama, odnos oseb do skupine, odnos skupine do skupine, odnos posameznika do socialnega okolja in odnos do samega sebe (Možina & Damjan, 1997, str. 29).

V nadaljevanju predstavimo različne manifestacije do sedaj opisanih profilov v odnosih z drugimi. V poslovnem svetu narcisi ljudi uporabljajo kot orodje, za doseg svojih ciljev. Kadar čutijo, da jih drugi ogrožajo, jih razvrednotijo in jih skušajo onemogočiti. Če mislijo, da bo na kakršenkoli način prizadeta njihova zunanja podoba, postanejo maščevalni, posameznike, ki jim predstavljajo »grožnjo« pa bodo poskušali uničiti; tako njihovo zunanjo podobo v družbi, kot mentalno stanje. V vlogi nadrejenih se težko obkrožijo s sposobnimi in ambicioznimi ljudmi, saj so občutljivi na idejo, da bi jih kdo zasenčil. Prednost dajejo tistim zaposlenim, ki nimajo svojega mnenja, so poslušni in na katere lahko brez posledic zvrnejo krivdo za lastne pomanjkljivosti in napake. V vlogi podrejenih najprej občudujejo in hvalijo svoje nadrejene, kmalu pa začnejo z nadrejenimi tekmovati, saj želijo prevzeti njihovo mesto. Za napake krivijo sodelavce in jih bodo tudi skušali očrniti pred ostalimi sodelavci in nadrejenimi, od nadrejenega pa bodo pričakovali poseben položaj in konstantne pohvale. Zanje je značilna konstantna tekmovalnost in visoka stopnja konfliktnosti (Rebernik, 2015).

Makiavelisti se s svojo čustveno hladnostjo težko prilagajajo, vsakršen poskus sodelovanja z njimi pa je otežen (Jones & Paulhus, 2009). Kadar sodelujejo z drugimi, so čustveno hladni, izkoriščevalski in manipulativni, so brez načel in cinični, na ljudi okoli sebe pa gledajo z vidika uporabnosti v lastne namene (O'Boyle, Forsyth, Banks & Story, 2013) saj so izjemno koristoljubni in dajejo prednost materialni koristi (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018; Templer, 2018). Sicer so izjemno usmerjeni v doseganje ciljev, a ob tem pozabljajo na osnove čustvene inteligence in so do drugih neusmiljeno naravnani, kar povzroča zmanjšanje zaupanja med zaposlenimi in uničuje timsko delo. Povzročajo konstanten pritisk na zaposlene (tako v funkciji zaposlenega, kot nadrejenega), povzročajo stres na delovnem mestu (Dahling, Whitaker & Levy, 2009) ter povzročajo čustveno izčrpanost in nezadovoljstvo na delovnem mestu (Volmer, Koch & Göritz, 2017) s čimer imajo velik negativen vpliv na delovno okolje.

Za psihopate je v medosebnih odnosih značilno patološko laganje, zavajanje in manipuliranje. V primeru afektivne osebnostne značilnosti so neusmiljeni, plitko čustvujejo in so neodgovorni. Antisocialne poteze psihopatov se v odnosih do drugih kažejo skozi slab nadzor nad dejanji, antisocialnostjo in celo kriminalnimi dejanji (Brdnik, 2016). Ravno odsotnost vesti pri posameznikih z izraženo psihopatijo jim omogoča, da so nasilni (Rauthmann, 2012; Ritchie & Forth, 2016). Kljub temu pa so različni raziskovalci ugotovili, da za določene psihopate ni značilna impulzivnost, kriminalna dejanja ali nasilnost in so relativno neopazni in uspešni v svojem družbenem okolju. Ti posamezniki lahko znotraj podjetij delujejo zelo uspešno, se pa ne vključujejo v aktivnosti znotraj podjetij, ki niso del njihovih pogodbeno določenih del (Szabó, Czibor, Restás & Bereczkei, 2018). Njihov skupni imenovalac so vodstveni položaji, glavni cilj pa je povzpeti se nad druge s pomočjo intrig, laži, zavajanj in drugih vrst manipulacij. Že samo en »kompenziran« psihopat na vodstvenem položaju lahko ogrozi zdravje (psihično in fizično) ostalih oseb v podjetju ter ogrozi najmanj njihovo blaginjo (Nolimal, 2014).

Crowley & Elster (2007, str. 128) take posameznike poimenujeta »ekstremni šefi«. Svoje zaposlene s svojim vedenjem potiskajo v brezizhoden položaj. Ne zmorejo čutiti empatije za druge, kar jim je prirodno, zaposlene pa na tak ali drugačen način teptajo in tlačijo. Kot »ekstremnega šefa« omenimo še »nadzirajočega egomanijaka«, ki v organizaciji ohranja svojo moč in nadzor z izpodrivanjem pobud zaposlenih in onemogočanjem. So manipulatorji, sodelovanje s takim nadrejenim pa prinese oporekanje odločitvam, teptanje z vprašanji, in kaznovanje za vsako »napako«, ki to niti ni. Zanje je značilna še velika fluktuacija zaposlenih, saj radi dokazujejo nesposobnost zaposlenih in premoč nad njimi, s tem pa varujejo lasten dominanten položaj na izbranem področju.

Za tako imenovano temno triado lahko rečemo, da so v odnosih z drugimi ljudmi toksični, vplivajo na njihovo zdravje, spodkopavajo in diskreditirajo njihovo delo, trud in znanje, povzročijo lahko, da posameznik začne dvomiti o lastnih sposobnostih in znanjih, kar dolgoročno vpliva na njihovo delovno uspešnost, posledično pa tudi uspešnost podjetja.

Kljub temu pa ne moremo trditi, da je vsaka oseba, ki je manipulativna, laže ali spodkopava druge ljudi ter jih ponižuje (in vse zgoraj naštetu ...) psihopat, sociopat, narcis ali makiavelist. Kot smo že med tem delom omenili, je v odnosih do drugih pomembna tudi čustvena inteligentnost. Pomembno je, kako zaznavamo sebe in kako druge ter kako to manifestiramo tekom komunikacije in vzpostavljanja odnosov z drugimi ljudmi.

## **2.1 Stili navezanosti in teorija objektnih odnosov**

### **Vpliv na delovanje v skupinah in na delovnem mestu**

Teorija objektnih odnosov in teorija navezanosti raziskujeta medosebne odnose od otroštva skozi celoten življenjski cikel. Skozi raziskave so ugotovljene pomembne korelacije med objektnimi odnosi in stili navezanosti v odraslosti (Žvelc, 2010).

Pri teoriji objektnih prenosov govorimo o transferjih in kontratransferih. Transferje definiramo kot prenos vzorcev čustev, misli in vedenja iz odnosov s pomembnimi osebami iz otroštva na osebo v sedanjosti, ki pa ne ustreza realni osebi, ki je prvotno le-te izzvala. Je nezavedno premeščanje in ponovitev reakcij, ki imajo svoj izvor v odnosih s pomembnimi osebami iz zgodnjega otroštva na osebe v sedanjih odnosih. Kontratransfer pa je nezavedni odgovor sedanje »ciljne« osebe na prejete transferne vsebine (Moore & Fine, 1990). Avtorja Diamond & Allcorn (2003) izpostavita, da člani organizacij, torej zaposleni, v organizacije in na delovna mesta prinesejo tudi svoje ponotranjene svetove objektnih prenosov, kar pa vpliva na delovne odnose v organizacijah skozi dinamiko nezavednega izvajanja transferjev in kontratransferjev.

S teorijo navezanosti pojasnjujemo naravo čustvenih vezi, spletenih z drugimi osebami (Smith, Murphy & Coats, 1999, str. 94) ter skušamo odgovoriti na vprašanje, zakaj med posamezniki prihaja do razlik (Eldad & Mikulincer, 2003, str. 1220). Temeljni stili

navezanosti v odraslosti so: varno navezan, preokupiran (ambivalenten), plašljivo-izogibajoč, odklonilno-izogibajoč in stil dezorganizirane navezanosti. Z razvojem se značilnosti navezanosti sicer spreminjajo, vendar ostajajo relativno enaki skozi življenje, razen, če v življenjih primarne družine pride do korenitih sprememb, ali pa se stil spremeni zaradi partnerskega ali terapevtskega odnosa (Žvelc & Žvelc, 2006).

Teorija navezanosti je pomembna pri razumevanju skupinskih odnosov, čeprav se jo običajno navaja na področju posameznih medosebnih odnosov. Biti blizu skupini in določenim posameznikom je namreč že evolucijsko gledano bilo pomembno, saj naši predniki v primeru ne vključenosti v skupino ne bi mogli preživeti. Tako je pripadnost skupini sčasoma postala osnovna človeška potreba. Odnose med posamezniki in znotraj skupin tako uravnava sistem navezanosti (Boccatto & Capozza, 2011, str. 21). Osnovne razlike med bližnjimi odnosi in odnosi znotraj skupine sicer obstajajo, so pa slednji lahko bolj negativni, ostri in tekmovalni. Včasih odnosi znotraj neke skupine nimajo nujno nekega osrednjega pomena za posameznika (npr.: športne ekipe, šola). Večji pomen dajejo odnosom z bližnjimi osebami (Smith, Murphy & Coats, 1999, str. 95-96).

Ljudje imamo o sebi neke notranje predstave, te pa vplivajo na naše vedenje, misli in čustva ter na ideje o pripadnosti določenim skupinam. Človekove zgodnje izkušnje, izkušnje v bližnjih odnosih v odraslosti ter izkušnje tudi iz drugih skupin vplivajo na to, kako posameznik vidi sebe in skupino (Smith, Murphy & Coats., 1999, 94-96). Teorija navezanosti ima pomembno vlogo v skupinski dinamiki, kar poudarjata tudi avtorja Rom in Mikulincer (2003, str. 1220-1221) v svojem članku o teoriji navezanosti in procesih v skupini. Stili navezanosti so najbolj vidni v skupinah skozi vedenje, čustva in zaznavanje v skupini ter predstavljajo izhodišče, ki pojasnjuje individualne razlike znotraj odnosov v skupini. Avtorja v nadaljevanju ugotavljata, da lahko skupina predstavlja vir udobja in podpore, posebno v težkih časih in da posamezniki lažje odkrivajo nove stvari skozi skupinske aktivnosti ter da skozi te aktivnosti lažje razvijajo kognitivne, socialne in čustvene sposobnosti.

Glede tipov navezanosti je pomembno izpostaviti, kako posameznik z določenim tipom navezanosti funkcionira kot član skupine. Namreč, raziskave so pokazale, da posamezniki do skupin razvijejo dve dimenziji ne-varne navezanosti; izogibajočo ali preokupirano. Posamezniki, ki so preokupirani, se, kot člani ekipe, ne počutijo vredne, skrbi jih nesprejemanje drugih zato stremijo k ugajanju skupini in se konstantno prilagajajo. Z druge strani pa posamezniki, ki so izogibajoče navezani, delujejo neodvisno, izogibajo se bližine s člani skupine in se zanašajo le nase. To pomeni, da se s skupino ne identificira ter da lahko goji tudi negativna čustva do nje, kar pa lahko vodi v manjšo podporo posamezniku s strani skupine. Varno navezani posamezniki pa z druge strani pričakujejo sprejetost v skupino, počutijo se vredne člane skupine in bodo delovali v smeri vzdrževanja bližine s skupino (Smith, Murphy & Coats, 1999, str. 96). Raziskave so pokazale tudi korelacijo med posamezniki z varno navezanostjo in delovanjem v smeri skupnega dobra (tudi vključevanje v prostovoljstvo) in delovanja v dobro drugih (Desivilya, Sabag & Ashton, 2006).



Tudi Žvelc (2010) prihaja do podobnih ugotovitev. Z nizko izraženostjo odvisnosti in odtujenosti povezuje stil varne navezanosti. Z dimenzijo odvisnosti se pozitivno povezuje preokupiran stil. Izogibajočo navezanost deli na dva različna stila, kjer se v skladu s pričakovanji plašljivo-izogibajoči stil pozitivno povezuje z dimenzijo odtujenosti in odvisnosti. Raziskave so pokazale, da posamezniki s plašljivo-izogibajočim stilom hrepenijo po tesnejših odnosih, a se jih obenem bojijo. Po drugi strani pa posamezniki z odklonilno-izogibajočim stilom zanikajo potrebo po odnosih in delujejo samozadostni.

Glavni vpliv stila navezanosti torej vidimo v zaupanju posameznikov drugim v določeni skupini. Zaupanje je namreč »izid« stila navezanosti. Na podlagi stila navezanosti sodelavce dojemamo ali kot vredne zaupanja ali pa smo v odnosu z njimi ranljivi in jim ne zaupamo (Harms, 2011). Tudi avtorji Leiter, Day in Price (2015, str. 28) na podlagi svoje raziskave trdijo, da je osnovni problem stilov navezanosti zaupanje.

Avtorji (Corcoran O'Connell & Mallinckrodt, 2000, str. 474-480) pravijo, da je teorija navezanosti povezana z razlago razvoja prevladujočega načina razreševanja konfliktov v medosebnih odnosih, različne raziskave pa potrjujejo povezavo med njima. Tako varno navezanost povezujejo s kompromisom in sodelovanjem, kot načinom razreševanja konfliktov. Le-ti so pri razreševanju konfliktov najbolj učinkoviti in konstruktivni, o sebi in drugih pa imajo pozitiven model. Konfliktov se ne izogibajo in se trudijo razumeti stališča sodelujočih, delujejo v smeri iskanja skupnih, novih rešitev. Kot popolno nasprotje pa posamezniki, ki so izogibajoče navezani, ne iščejo vzajemnih rešitev. Ne-varno navezani posamezniki se konfliktom raje izogonejo, ali skušajo v njih prevladati, preokupirani posamezniki pa se poskusijo tudi prilagoditi.

## **2.2 Igre, ki jih igramo v odnosih, in vloge, ki jih sprejemamo**

Skozi delovne odnose se lahko pojavljajo različne psihološke igre na delovnem mestu, ki jih prikažemo skozi transakcijsko analizo, ki smo jo že omenili v povezavi z objektivnimi prenosi kot pomemben faktor osebnosti, ki vpliva na vedenje posameznikov.

V povezavi s transakcijsko analizo, igre izpostavimo kot negativne, resne in destruktivne. Takim igram se je najbolje izogniti, jih razkriti in ustaviti, saj v njih ni mogoče zmagati. Poznamo zavestne igre, kjer je posameznikova namera pridobiti praktično ali simbolično prednost, hkrati pa drugo osebo, ki jo vpleta v igro, zavaja z molčanjem, pretvarjanjem, igranjem in laganjem z namero očitnega oškodovanja drugega. Tisti, ki igrajo zavestne igre, vidijo manipulacijo ali prevaro le kot sredstvo za doseg cilja. Uspešna zavajajoča transakcija je tista, kjer je vedenje posameznika sprejeto kot naravno. Nezavedne igre potekajo primarno s samim seboj (obstaja notranji konflikt, skušamo premagati notranjo razdeljenost), kjer prihaja do ponavljajočih se situacij, posameznik pa meni, da je žrtev neugodnih okoliščin in drugih ljudi. Gre za igro med deli lastne osebnosti, ki se je posameznik ne zaveda, zato se z njimi ne moremo soočiti, saj nas ne bi razumeli. V te igre so vključeni tudi drugi ljudje, odvisno od področja notranjega konflikta posameznika.

Vzporedna igra vključuje tako zavestno kot nezavedno igro (kot primer sta podana kriminallec in narkoman, ki s svojimi aktivnostmi tudi sabotirata sama sebe) (Vajda, 2018, str. 41-46).

Avtorici (Crowley & Elster, 2007) izpostavita, kako se posamezniki s svojim odzivom zapletejo v težavne odnose in poudarjata, da težaven odnos ne nastane samo zaradi težavnega sogovornika, ampak, da tudi sami k odnosom prispevamo s svojim odzivom. Na podlagi raziskav in izkušenj sta ugotovili, da ljudje po večini v službi želijo delati dobro, ob tem uživati in se razumeti z drugimi, realno stanje je pa tako, da so vse manj kos dobljenim nalogam, so podcenjeni, preveč garajo, imajo občutek, da jih sodelavci ovirajo in sabotirajo, so ponižani, ne spoštovani, zasliševani in podvrženi spletkam. Zato avtorici izpostavita, da je v večini teh situacij, če je le možno, potrebno spremeniti lastno reakcijo na čustveno neprijetno okoliščino.

Crowley & Elster (2007, str. 48-69) sta pripravili seznam sedmih različnih profilov s specifičnimi lastnostmi, ki so najpogostejši v medosebnih odnosih.

- Junake opisujeta kot osebe, ki imajo potrebo po tem, da so občudovani, zato vedno dajejo vse od sebe, da se izkažejo bolje kot drugi. Problem nastane, kadar taki posamezniki v odnosu do drugih težko rečejo ne in si naložijo ogromno odgovornosti. S tem lahko ogrozijo svoje zdravje zaradi zgaranosti in ogrozijo svoje družinsko življenje.
- Skrbniki rešujejo osebne težave drugih, saj se za njih počutijo odgovorne. Ostalim vlivajo občutek udobja in varnosti in so nadarjeni poslušalci, kar lahko vodi v popuščanje pri delu zavoljo osebnih težav oseb, s katerimi sodelujejo. Sodelavce lahko zaradi poznavanja njihovega osebnega ozadja opravičujejo pri delu in lahko začnejo zniževati pričakovanja do manj aktivnih zaposlenih.
- Upornik/grešni kozel vedno deluje proti toku in krši pravila, s čimer lahko večkrat ogrozi lastno kariero. Njihova pozitivna lastnost je, da v odnosu do drugih lahko spodbudijo ostale člane, da razmišljajo izven začrtanih meja. Problem se lahko pojavlja v odnosu do nadrejenih, saj večinoma avtoriteti ne zaupajo, in ker so neodvisni misleci, lahko nadrejeni njihova oporekanja prehitro vzamejo z vse manj razumevanja. Njihov odnos lahko povzroči, da se ga ostali začnejo izogibati, kmalu pa postane tudi »grešen kozel« za stvari, ki gredo po zlu.
- Za trpine je značilno žrtvovanje in trpljenje za podjetje in zato zahteva zahvalo in priznanje. Hrepenijo po zaslugah, svojemu delu so globoko predani in so vedno zaposleni. Problem lahko nastane ob izčrpanosti zaradi nalaganja vse več dela v primerjavi z ostalimi.
- Zabavnik skrbi, da smo vsi vedno srečni in zadovoljni, s šalami in humorjem pa razbija napetosti. Taki posamezniki v odnosu do drugih lahko hitro postanejo »hišni klovn«, ki jih težko kdo jemlje resno, saj sčasoma tudi njihove resne izjave sodelavci jemljejo kot šale.

- Mirovnikom je pomemben mir. Delujejo v smeri, da se vsi dobro razumejo. V sporu med sodelavci se bo »mirovnik« vključil z iskanjem skupnega imenovalca oseb v sporu. Težavo predstavlja nezmožnost postaviti se zase in povedati svoje mnenje zaradi strahu pred tem, da se kdo ne bi strinjal z njimi in da bi jih lahko užalil. Drugim lahko deluje kot šibek.
- Nevidneži se težavam najraje ognejo in se potuhnejo v ozadje. So tihi in zadržani, tuje pozornosti ne potrebujejo oz. je ne želijo. Take posameznike v odnosu z drugimi lahko hitro spregledamo, predvsem njihove uspehe in ideje. Dolgoročno lahko delujejo brezbrizno, odljudno in brezčutno.

V povezavi z zgornjim opisom avtorici izpostavita tako imenovane »usodne odnose«, ki vključujejo sodelovanje zgornjih profilov med seboj. Kot najpogostejše vrste odnosov v podjetjih navajata (Crowley & Elster, 2007, str. 76-83):

- »Razpočnik«: posameznik, ki je sprva karizmatičen in očarljiv, prepričan vase in samozavesten v nekem trenutku eksplodira, žali, obtožuje, je strog in glasen. V sodelovanju s takim posameznikom zaposleni ne opravljajo več samo svojega dela, ampak se ukvarjajo še z nadzorovanjem nepredvidljivega vedenja nekoga drugega.
- »Jama brez dna«: najbolj pritegne skrbnike. Odnos sestoji iz osebe, ki ima mnogo težav in osebe, ki rada pomaga ljudem v stiski. »Jama« v »skrbniku« vidi čustveno podporo in ji razkriva vse več osebnih tegob. Ob podanih nasvetih jih redko tudi upošteva. Tako »skrbnik« postane čustveno odlagališče »jame«. V trenutku, ko »skrbnik« zavrne prošnjo za pomoč, se »jama« razbesni in »skrbnika« obtoži brezčutnosti, sebičnosti in neusmiljenosti.
- »Saboter«: tak odnos je magnet za vse, ki hlepijo po spoštovanju in občudovanju. »Saboter« na začetku občuduje uspehe osebe, s katero sodeluje in jo konstantno hvali, med drugim se trudi posnemati njeno vedenje. Nato pa se »saboterja« vse pogosteje zaloti pri dejanjih, ki škodujejo strokovnemu ugledu osebe. »Saboterji« popačijo informacije, ki jim jih je sodelavec posredoval (tudi o sebi) in ga prikažejo kot nepravičnega in malenkostnega. Zanj je značilno izpodrivanje, tekmovanje in hrepenenje po uspehu osebe, na katero se je »saboter« fokusiral.
- »Spodnašalec«: v tak odnos se zapletejo osebe, ki imajo šibko zaupanje vase in iščejo priznanje drugih. Tako »spodnašalci« na začetku hvalijo in izpostavljajo talente posameznika, sčasoma pa točno te talente diskreditirajo in povsod iščejo napake; tako v videzu, vedenju, držbi, kot tudi delu. Oseba, ki se je zapletla v tak odnos seveda postane zmedena in razočarana.
- »Revček«: Ljudje, ki imajo občutek za pravičnost, se hitro zapletejo v tak odnos. Za »revčke« je značilna prepričanost, da so pametni in sposobni, a ogoljufani. Oseba se trudi »revčku« dati priložnost, da se dokaže, v upanju na povrnitev vere v pravičnost. Kljub vsemu trudu bo »revček« tudi tej osebi obrnil hrbet in jo obravnaval kot vse ostale, katerim je »vse bilo prineseno k nogam«.

Med temeljne značilnosti dobrih medosebnih odnosov avtorji (Možina in drugi, 2002) vključujejo priznavanje različnosti, kar od nas zahteva sprejeti dejstvo, da smo si med seboj različni. S sprejemanjem različnosti vsakomur priznavamo pravico do svojega mišljenja in mu dajemo možnost, da se s čim ne strinja, da pove svoje mnenje ali da misli drugače kot ostali. Temelj dobrih odnosov je vzajemnost odnosov, ki je dosežena z dialogom. Pomeni, da medsebojno omogočamo enakopravno srečevanje nasprotij, podobnosti in razlik, kar pa lahko vodi v dopolnjevanje v medosebnih odnosih. Tudi pravica do osebnega izražanja in individualnosti spada med temeljne značilnosti dobrih odnosov. Nadalje sprejemanje in dajanje povratnih informacij zagotavlja stik med ljudmi in omogoča pridobivanje povratne informacije o vplivu našega vedenja do drugih in vpliv vedenja drugih na nas. S tem omogočamo odnos drug do drugega in ne drug ob drugem. Dobri odnosi znajo reševati nasprotja ter vključujejo iskreno komunikacijo s preprečevanjem nastajanja dvopomenskih situacij in kakršnega koli vsiljevanja mnenj drugim. Dobri odnosi hkrati izključujejo nevrotične zlorabe drugih, z drugimi ne rešujemo svojih notranjih konfliktov in jih ne silimo v aktivnosti, ki jih sami iz različnih razlogov ne želimo opraviti.

Ob vsej do sedaj izpostavljeni tematiki smo nekoliko zanemarili obrazložitev čustvene inteligence, pod okrilje katere lahko postavimo vse do sedaj obrazloženo gradivo. Bradberry in Greaves (v Mervar, 2017, str. 59) pod okrilje čustvene inteligence pripisujeta samoupravljanje, samozavedanje, družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov. V nadaljevanju se tako ne bomo več dotikali področij osebnosti, odnosov in komunikacije, temveč čustvene inteligence kot celotnega konstrukta.

Čustvena inteligentnost posameznika je namreč nek rezultat, je način delovanja posameznika v različnih situacijah. Čustvena inteligentnost je torej inteligentna uporaba čustev in nam omogoča, da se v določenih situacijah odzovemo primerneje, kot če bi se prepustili čustvom. Lažje spoprijemanje s stresom, samo-motiviranje, uspešnejše pogajanje ter reševanje konfliktov so značilnosti visoko čustveno inteligentnih posameznikov. Rezultati raziskav kažejo, da so taki posamezniki na delovnem mestu učinkovitejši in uspešnejši (Mervar, 2017, str. 58).

### **3 POSLOVNA USPEŠNOST**

Na poslovno uspešnost lahko gledamo z več vidikov. Za podjetja pomeni poslovna uspešnost večji dobiček, na osebni ravni lahko pomeni doseg specifičnih kariernih ciljev in na ravni skupin znotraj podjetij, uspešen zaključek določenega projekta. Poslovna uspešnost posameznikov je lahko subjektivna ali objektivna. Posamezniki si lahko zadamo različne cilje, katerih doseg nam predstavlja nek osebni poslovni uspeh. Se pa lahko na uspešnost posameznika gleda tudi skozi doseganje ciljev, zastavljenih s strani podjetij, ki posledično vodijo v uspešnost podjetij.

Verčič (1999, str. 680) izpostavi, da je ekonomsko gledano maksimizacija dobička najpogostejši kazalec poslovne uspešnosti podjetij. S tem namenom sta tudi Kaplan in Norton (2000) v svojem uravnoteženem sistemu kazalnikov ohranila tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti, ki sta ga razvila z namenom spremljanja in uresničevanja strategij podjetij. Pod okrilje uravnoteženega sistema kazalnikov spadajo štiri vidiki: finance, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast (Hočevar, 2002, str 93; Kaplan & Norton, 2000, str 8).

Finančni vidik obravnava finančne kazalnike uspešnosti, ki nam kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki prispevajo k izboljšanju finančnega stanja podjetij (Rejc, 1998, str 498). Obstaja tesna povezava finančnih ciljev in donosnosti, predvsem z vidika prihodkov iz poslovanja, dobičkonosnost poslovnih sredstev, rast prodaje, ustvarjanje denarnih tokov in ekonomsko dodano vrednostjo (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

Nekateri avtorji kazalnike poslovne uspešnosti imenujejo tudi kazalnike dobičkonosnosti. Gibson (2011, str. 301) dobičkonosnost opredeli kot spodobnost podjetja, da ustvarja dobiček. Pri dobičkonosnosti se osredotočamo na (Fields, 2002, str. 93):

- Sredstva, ki so investirana v poslovanje.
- Dobičkonosnost, ki jo dosega poslovodstvo.
- Dosežen prihodek s poslovanjem.
- Sredstva, ki so investirana v poslovanje s strani lastnikov.

Za sistematično spremljanje poslovanja podjetij vodstva uporabljajo naslednje finančne in poslovne kazalnike. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri glavni kazalniki (Fields, 2002, str 94, 96):

- **EBITDA ali dobiček iz poslovanja pred amortizacijo** – je ena najpogosteje uporabljenih in uporabnih finančnih postavk ter najboljši približek denarnemu toku iz poslovanja. EBITDA je vsota dobička iz poslovanja (EBIT) in amortizacije. Predstavlja dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo ter kaže, ali je podjetje sposobno pokrivati odpise vrednosti in druge odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki. Je koristen kazalnik dobičkonosnosti. V primeru, ko je EBITDA negativen, pomeni, da se podjetje sooča s težavami in ogroženim dolgoročnim obstojem. Omogoča primerjavo z drugimi podjetji in panogami, v osnovi pa pokaže sposobnost podjetja, da pokriva svoje finančne obveznosti.
- **ROA ali donosnost sredstev** – kaže na uspešnost upravljanja s sredstvi. Uspešnost poslovanje podjetja se kaže v višini vrednosti kazalnika. Višji, ko je, uspešnejše je podjetje, in manjša je verjetnost, da bo podjetje zašlo v težave. Prikazuje razmerje med čistim dobičkom in sredstvi oziroma razmerje med doseženim rezultatom in vloženimi sredstvi. Pove nam, koliko čiste dobička ali čiste izgube je izkazanih na denarno enoto sredstev. Lahko je dober kazalnik za potencialne investitorje.

- **ROE ali donosnost kapitala** – je za lastnike najpomembnejši kazalnik, saj pove, koliko dobička ustvarja podjetje glede na investirane vire, ki jih zagotavljajo delničarji oziroma družbeniki. Prikazuje razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala podjetja oziroma koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Vlagatelji s tem kazalnikom pridobijo podatek, ali je njihova naložba uspešna in ali je potrebno poslovanje izboljšati ali je bolj smiseln izstop iz lastništva.

V preteklosti so uspešnost poslovanja merili le z uporabo finančnih kazalnikov. Izkazalo se je, da so le ti neprimerni, kadar je potrebno usmerjanje in ocenjevanje poti podjetij v konkurenčnih okoljih. Finančni kazalniki so kazalniki z zamikom, saj zajemajo pretekle poslovne odločitve, usmeritve za ustvarjanje prihodnjih finančnih vrednosti pa ne ponujajo (Kaplan & Norton, 2000, str. 36). Rejčeva (2003, str. 17) izpostavi, da je uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril pomen nefinančnih kazalnikov pri spremljanju uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih.

Nefinančni uravnoteženi kazalniki poslovanja so merjeni z vidika poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter z vidika učenja in rasti. V okvir kazalnikov poslovanja s strankami spadajo gibalna uspešnosti in splošni kazalniki (oz. osnovne skupine). V osnovno skupino kazalnikov rezultatov uvrščamo tržni delež, pridobivanje novih strank, ohranjanje strank, zadovoljstvo strank ter dobičkonosnost strank. Pri gibalnih uspešnosti govorimo o kazalnikih, ki vključujejo ponudbo podjetij, posredovano ciljnim segmentom, in jih lahko porazdelimo glede na značilnost izdelkov in storitev, odnos s strankami ter zunanjo podobo, ki stranke lahko pritegnejo k podjetju (Kaplan & Norton, 2000, str. 77).

Uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje še vidik učenja in rasti, katerega cilj je podjetju zagotavljati infrastrukturo za doseganje ciljev, opredeljenih s predhodnimi tremi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 135). Pod infrastrukturo so mišljeni sistemi, postopki ter ljudje. Cilji, ki so izraženi v vidiku učenja in rasti, so izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov, usklajevanje postopkov in poteka dela v podjetju ter usposabljanje zaposlenih. Kot glavne kategorije vidika učenja in rasti pa poudarjamo zmogljivost informacijskih virov, motivacijo, avtonomnost in usklajevanje ter sposobnost zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 136).

Ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so zadovoljstvo zaposlenih (ki je tudi osnovni pogoj za večjo produktivnost zaposlenih), ohranjanje zaposlenih (predvsem preprečiti odhod intelektualnega kapitala podjetij) ter produktivnost zaposlenih, ki meri učinek, ki ga ima povečanje usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, izboljševanja notranjih procesov, inovacij in zadovoljstva strank (Kaplan & Norton, 2000, str. 138).

Včasih so verjeli, da je le moč razuma (IQ) tisto, kar vodi v poslovni uspeh, raziskave pa kažejo, da je danes za približno 80 % poslovnega uspeha odgovorna čustvena inteligenca posameznika (EQ) in vpliva na učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu (Mervar, 2017, str. 60).

Veliko raziskav na področju dela in organizacijske psihologije je bilo posvečeno odkrivanju odnosov in korelacij med osebnostjo in delovnim uspehom, posebno po razvitju pet faktorkega modela, z namenom ocenjevanja in upravljanja s človeškimi viri (Rothstein & Goffin, 2006; Sartori & Ceschi, 2013). Študije so pokazale, da imajo ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence boljše karijerne uspehe, spodbujajo močnejše osebne odnose, imajo učinkovite vodstvene sposobnosti in so bolj zdravi od tistih z nizkim čustvenim kvocientom (EQ). Poleg tega se konkurenčne prednosti posameznikov lahko dosežejo z vzpostavljanjem zaupanja vrednih odnosov, izboljšanjem energije in učinkovitosti v situacijah pod visokim pritiskom ter ustvarjanjem prihodnosti, za kar pa je potrebna visoka stopnja čustvene inteligence (Cooper, 1997).

Z raziskavami in meta-analizami o povezavi med delovno uspešnostjo in lastnostmi velikih pet so podane ugotovitve z nasprotujočimi se trditvami, saj sta Barrick in Mount (1991) izpostavljala, da je edini dosledno veljaven napovedovalec delovne uspešnosti, ne glede na spol in poklicno skupino, vestnost, medtem ko so Tett, Jackson & Rothstein (1991) trdili, da enako velja za emocionalno stabilne. Kasnejše raziskave so pokazale na pomembnost obeh lastnosti, kot kazalcev delovne uspešnosti (Shaffer & Postlethwaite, 2013 v Ceschi, Costantini, Scalco, Charkhabi & Sartori, 2016).

Na podlagi raziskav, ki so bile narejene na treh različnih področjih (zaposleni v klicnem centru na področju zavarovalništva v JAR; zaposleni v prodaji v podjetju Bass Brewers, Velika Britanija; ter spremljanje diplomantov poslovnih ved Univerze v Istanbulu, po zaključenem študiju, v obdobju 11 let, Turčija) F. Sala izpostavi naslednje ugotovitve o povezanosti čustvene inteligence in pomembnih poslovnih rezultatov, pridobljenih na podlagi opravljenih raziskav (Druskat, Sala & Mount, 2013, str. 136,137):

- Rezultati kažejo, da so sposobnosti čustvene inteligence povezane z delovno uspešnostjo posameznikov na različnih delovnih mestih, organizacijah in kulturah.
- Ugotovljeno je bilo, da so kompetence, ki dokazujejo sposobnost obvladovanja čustev in čustev drugih, pomemben dejavnik uspeha pri delu v različnih situacijah in kulturah.
- Svet dela je čustven - naša čustva vplivajo na to, kako zaznavamo in interpretiramo informacije ter kako se odzivamo na druge.
- Veliko implicitnih in namernih odločitev, ki jih sprejemamo, večinoma temeljijo na čustvih.
- Povezovanje in vzpostavljanje odnosov s sodelavci in strankami, dejstvo, da nam je udobno v lastni koži, razumevanje stališč drugih in ustrezno prilagajanje pristopa na podlagi tega, vključevanje in motiviranje sebe in drugih so deloma pod vplivom naših čustev.
- Vse več je dokazov, da s tem, ko se učimo bolj zavedati sebe in lastnih čustev, natančneje lahko razumemo in interpretiramo čustva drugih, posledično pa smo boljši v upravljanju čustev, tako svojih, kot pri drugih, kar pomembno in pozitivno vpliva na učinkovitost našega dela.

Po drugi strani avtorji Ceschi, Costantini, Scalco, Charkhabi & Sartori (2016) navajajo ugotovitve različnih raziskav, ki kažejo na to, da na delovno uspešnost lahko vpliva tudi delovno mesto, ki ga posameznik opravlja. Tako so na primer raziskave pokazale, da ekstrovertirani posamezniki briljirajo na delovnih mestih, kot so prodaja in vodenje in relativno malo vključujejo lastnosti kot so sprejemljivost in vestnost (Gnambs, 2015), korelacije pa so pokazale tudi pozitivno delovno uspešnost v povezavi med ekstrovertiranostjo in policisti (Rothmann & Coetzer, 2003). Po drugi strani pa je raziskava, ki so jo izvedli v določeni farmacevtski družbi, pokazala, da na delovno uspešnost vpliva vseh pet lastnosti velikih pet (Ceschi, Costantini, Scalco, Charkhabi & Sartori, 2016). Posamezniki, ki so odprti do izkušenj, imajo pozitivno povezavo z delovnimi mesti s področij svetovanja in trenerstva in se hitro prilagajajo spremembam (Rothmann & Coetzer, 2003).

H. A. Elfenbein (v Druskat, Sala & Mount, 2013, str. 165-185) izpostavlja, da se uspešnost skupin ravno tako lahko gleda skozi čustveno inteligenco. Ustvarjanje pogojev za odprto komuniciranje ekip lahko pomaga graditi zaupanje, skupinski duh in odnos do dela, posledično pa boljše poslovno uspešnost le-teh. Tako se lahko čustveno inteligentno vedenje razvije v skupinah, ne glede na nivo čustvene inteligence posameznikov. Je pa za uspešnost skupin pomembno, da posamezniki razvijejo vsaj samozavedanje v interakciji z drugimi v skupini (Druskat, Sala & Mount, 2013). Namreč rezultati raziskav so pokazali, da prisotnost konflikta v odnosih vpliva na motivacijo in sposobnost članov skupine, da se soočajo z različnimi vidiki, povezanimi z nalogami, ki jih skupaj opravljajo, in lahko povzroča togost ter pristransko obdelavo informacij. Vse to igra ključno vlogo v povezavi med konflikti in odločanjem. Številni raziskovalci in praktiki menijo, da je konflikt lahko potencialno sredstvo za izboljšanje uspešnosti in ustvarjalnosti skupine (de Wit, Jehn & Scheepers, 2013, str. 185). Mora pa tak konflikt biti konstruktivno rešen, za kar pa je potrebna visoka stopnja čustvene inteligence.

Študije so pokazale še, da so čustveno inteligentne ekipe med najbolj učinkovitimi in da lahko vsaka taka skupina razvija čustveno inteligenco, saj se njenih spretnosti lahko naučimo (Colfax, Rivera & Perez, 2010). V eni od izvedenih študij so izmerili rezultat vključitve vodij skupin in njihovih neposredno podrejenih v program razvoja čustvene inteligence; rezultati so pokazali, da so v 15-mesečnem obdobju dosegli 11-odstotno rast prihodkov od prodaje (Cherniss & Caplan, 2001, str. 74).

## **4 RAZISKAVA**

Magistrska naloga v teoretičnem delu navaja glavne teoretske koncepte na področju komuniciranja in odnosov v organizacijah, temni triadi ter osebne konstrukte, ki vplivajo na naše delovanje na delovnem mestu. Teoretičen del je pripravljen na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature. Z raziskovalnim delom želimo prikazati, na podlagi izkušenj intervjuvanih oseb, presek stanja v vsakodnevnem delovanju posameznikov na



delovnem mestu ter njihov način dojemanja in funkcioniranja v različnih delovnih okoljih z različnimi profili ljudi. Na ta način želimo povezati teoretičen in praktičen del ter v nadaljevanju na podlagi ugotovitev podati ustrezne usmeritve različnim nivojem v organizacijah.

#### **4.1 Potek raziskave**

Intervjuji so izvedeni preko Skype ali v živo, so snemani, transkripcija intervjujev pa je izvedena naknadno. Intervjuji so trajali v povprečju najmanj eno uro in največ eno uro in štirideset minut. Vsak posnetek je bil po izvedeni transkripciji brisan. Intervjuji so izvedeni tako, da se zagotovi anonimnost intervjuvancev. Tekom izvedbe intervjujev je bila večja pozornost dana pridobivanju kvalitetnih odgovorov, tekom pogovora pa je podano tudi kakšno dodatno vprašanje z vidika razjasnitve razumevanja podanega odgovora. Ravno tako so v primeru nerazumevanja specifičnih izrazov, terminov, pomenov v zastavljenih vprašanjih bila postavljena dodatna vprašanja oz. želja po razjasnitvi za boljše razumevanje vsebine vprašanja s strani intervjuvanih oseb (v nadaljevanju intervjuvanec), kar jim je bilo tudi podano. Intervjuvanih je bilo 6 žensk in 3 moški v razponu od 28 do 51 let, kjer je razpon starosti intervjuvanih moških od 38 do 49 let. V povprečju imajo intervjuvane ženske 15 let delovnih izkušenj (najmanj 4 leta delovnih izkušenj in največ 27 let delovnih izkušenj) ter moški v povprečju 16,5 let delovnih izkušenj (z najmanj 12 in največ 25 let delovnih izkušenj).

Vprašalnik je razdeljen na vsebinske sklope, kjer se v prvem delu osredotočimo na komunikacijo in njen vpliv na posameznike. Sledi obdelava teme osebnosti ter odnosov, vključno z identifikacijo morebitnih toksičnih odnosov na delovnem mestu ter načinom reagiranja na toksične osebe. Skozi vprašalnik skušamo pridobiti informacijo o nivoju zaupanja posameznikov drugim v delovnem okolju, ter na podlagi dobljenih odgovorov smiselno povezati s teoretičnim delom, kjer opisujemo stil navezanosti in njegov vpliv na delovanje posameznikov. Intervjuvanih oseb namreč ne moremo direktno vprašati, kateri stil navezanosti imajo, saj povprečen posameznik, ki se z dotično temo nikoli ni ukvarjal, na tako vprašanje niti ne zna podati odgovora. V nadaljevanju vprašalnika se osredotočimo na čustveno inteligenco na delovnem mestu, kako komunikacija drugih vpliva na intervjuvane osebe in njihovo poslovno uspešnost ter produktivnost. Na koncu vprašalnika še preverimo, ali bi intervjuvane osebe z določeno količino samozavedanja o trenutnem stanju na delovnem mestu lahko dodatno prispevale k večji uspešnosti tima in podjetja, predvsem z vidika komuniciranja in odnosov.

S pridobljenimi odgovori intervjuvancev pridobimo rdečo nit razumevanja in dojemanja različnih področij v delovnem vsakdanu intervjuvanih oseb, ki so v magistrskem delu obravnavana.

Intervjuvane osebe:

Oseba 1: Spol: Ž, Starost: 37, Stopnja izobrazbe: 7, Delovno mesto/področje dela: komuniciranje z javnostmi/EU sredstva, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 15 let

Oseba 2: Spol: Ž, Starost: 29, Stopnja izobrazbe: 7, Delovno mesto/področje dela: administracija/organizacija, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 4 leta

Oseba 3: Spol: Ž, Starost: 48, Stopnja izobrazbe: 8, Delovno mesto/področje dela: kadrovska – training manager – izobraževanja, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni – strokovnjak, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 27 let

Oseba 4: Spol: Ž, Starost: 34, Stopnja izobrazbe: 7, Delovno mesto/področje dela: vodja projektov, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): srednji management in podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 15 let

Oseba 5: Spol: Ž, Starost: 28, Stopnja izobrazbe: 7, Delovno mesto/področje dela: računovodstvo – računovodja, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 4 leta

Oseba 6: Spol: Ž, Starost: 51, Stopnja izobrazbe: 6, Delovno mesto/področje dela: skrbnik šifrantov, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni/strokovnjak, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 25 let

Oseba 7: Spol: M, Starost: 49, Stopnja izobrazbe: Magister znanosti – Informacijsko upravljaljske vede, Delovno mesto/področje dela: Načrtovanje in izvedba IT projektov, ter vzdrževanje in podpora, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): Vodja systemskega tima/vodilno mesto, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 25 let

Oseba 8: Spol: M, Starost: 38, Stopnja izobrazbe: 7/2, Delovno mesto/področje dela: Vodenje razvojnih projektov, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 12,5 let

Oseba 9: Spol: M, Starost: 39, Stopnja izobrazbe: 7/2, Delovno mesto/področje dela: sistemska IKT infrastruktura, Funkcija (vodilno mesto/srednji management/podrejeni/drugo): podrejeni, Št. let delovnih izkušenj (uradnih/neuradnih): 12 let

## 4.2 Analiza podatkov

S transkripcijo intervjujev so bili podatki pripravljeni za nadaljnjo analizo. Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev se analize odgovorov posamezne osebe ne lotimo, zato v nadaljevanju izvedemo navzkrižno analizo podanih odgovorov ter jih povežemo v posameznih tematskih sklopih, s čimer dobimo širino in globino odgovorov na posamezna vprašanja. Po izvedeni analizi podatkov sledi diskusija, kjer poskušamo podati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

R1: Ali komunikacija vpliva na medosebne odnose v podjetju?

R2: Kako odnosi v podjetju vplivajo na poslovno uspešnost posameznika?

R3: Kako odnosi v podjetju vplivajo na poslovno uspešnost podjetja?

## 4.3 Rezultati raziskave

### 4.3.1 Komuniciranje

Komuniciranje na delovnem mestu intervjuvanim predstavlja osnovo za dobro počutje in izvedbo delovnih obveznosti. Izpostavimo izjavi dveh oseb; *»Komuniciranje mora potekati normalno, brez kričanja, koleričnih izpadov in poniževanja. To zelo vpliva name. Če komunikacija ni spoštljiva, se slabo počutim.«* ter *»Komuniciranje pomeni izmenjavo mnenj med sodelavci, dogovarjanje, planiranje. Nujno je, da v vsakem trenutku lahko povem, kaj potrebujem, od koga, in to v mirnih spoštljivih tonih.«*

Večini se zdi komunikacija nujna z vidika medsebojnega sodelovanja ter prepričanja, da vodi v boljše rezultate in izboljšuje odnose. Nekateri izpostavijo, da skozi komunikacijo lahko zaznamo diskrepance, ki lahko nakazujejo različne osebnostne lastnosti ljudi, kar vpliva na zaupanje do teh ljudi. V osnovi vidijo komunikacijo kot izmenjavo mnenj, orodje za dogovarjanje, planiranje ter predstavlja neko odnosno razmerje. Izpostavljeno je, da ima komunikacija vpliv na klimo v službi. V osnovi menijo, da bi s komunikacijo v vsakem trenutku morali biti zmožni povedati, kaj potrebujemo, kdaj, od koga ter v kolikšni meri. Komuniciranje se izpostavi tudi kot orodje, ki bi moralo biti uporabljeno z namenom in na način, da lahko vsak vsakemu vse pove, da obstaja konstanten pretok informacij, torej da se s komuniciranjem ustrezno širijo informacije.

Menijo, da ima način komuniciranja velik pomen v njihovem vsakdanu, saj jih v različnih situacijah lahko spravi v slabo ali dobro voljo. Izpostavljeno je, da mora komunikacija vedno potekati v normalnih spoštljivih tonih in s spoštljivo vsebino. Ker komuniciranje predstavlja način izvajanja dela, je določenim intervjuvanim komunikacija v vsakdanu ključna za preživetje, zato tudi pripisujejo visok pomen načinu komuniciranja. Med drugim je ena od intervjuvanih oseb izpostavila, da ima način komunikacije v njenem vsakdanu izjemno velik vpliv nanjo: *»Klima v službi ima velik vpliv na moje počutje, nanjo pa vpliva način*

*komuniciranja. Pomemben mi je korekten način komuniciranja, sploh s strani nadrejenih, da mi je jasno skomunicirano, kaj nadrejeni hoče od mene, predvsem pa, da ni poniževalen in ni nekih vmesnih ponižujočih pripomb. Včasih ne vem več, ali je kaj z mano narobe, ali sem sploh še normalna«. Druga intervjuvana oseba izpostavi psihofizično stanje, kadar komunikacija ni korektna s sodelavci: »Sodelavka je izjemno nesigurna in konstantno ponižuje. Žal je moje delo vezano na njeno. Enkrat sem naredila napako (sicer irelevantno in hitro popravljivo), ki jo je sodelavka napihnila, izpostavila sodelavcem in nadrejenim ter me spravila pod hud stres. Kadarkoli sem po tem dobila njen e-mail ali klic, mi je začelo srce pospešeno biti, v glavi pa sem čutila pritisk.«*

Hkrati se izpostavi nujnost po načinu poteka komunikacije, ki ohranja dostojanstvo vsakega vpletenega in da se pri komuniciranju osredotoči na dejansko vsebino želenega sporočila. Tekom intervjujev je izpostavljeno tudi, da se komunikacija mora izvajati na nivoju, ki zagotavlja zaupnost informacij – predvsem interno in od sodelujočih v delovnem procesu. Moški intervjuvanci ob navajanju načina komunikacije v poslovnem svetu zagovarjajo profesionalen pristop, brez nepotrebnega vpletanja čustev. Eden izpostavi: »V službi je komunikacija bolj profesionalna, kar pomeni, da se tipično ne zanašam na čustva in čustvene reakcije, ampak na razmisleku in dejstvih temelječi komunikaciji. Je pa res, da vsi ljudje ne funkcionirajo tako, zaradi česar pride tudi do konfliktov«.

Intervjuvanci v večini na delovnem mestu komunicirajo enako, kot v zasebnem življenju, vendar v službi drugače reagirajo, kot zasebno. Kot primer; tisti, ki se v zasebnem življenju dojemajo kot temperamentne in komunikativne izpostavijo, da v službi nikoli ne izbruhnejo ali burno reagirajo, medtem ko zasebno bodo. Na to, kako s kom komunicirajo vpliva predvsem dejstvo, koliko komu zaupajo in koliko se ob določenih osebah, najsi bodo to sodelavci ali nadrejeni, počutijo lagodno.

Način, kako intervjuvanci komunicirajo na delovnem mestu z nadrejenimi in sodelavci je različen. Večina jih z nadrejenimi komunicira spoštljivo, ne glede na to, kakšen odnos imajo nadrejeni do njih. Nekaterim je nadrejeni avtomatično tudi avtoriteta; »... težko drugače komuniciram z nadrejenim, kot spoštljivo, tudi če je do mene poniževalen. Vem, da to ni dobro zame, ampak enostavno se mu ne morem zoperstaviti. To bi mi predstavljalo še večji stres, ker bi pričakovala njegovo maščevanje.« Vsi so izpostavili, da tudi s sodelavci ne komunicirajo na isti način. Če so s katerimi v stiku tudi izven službe imajo bolj sproščen in neformalen odnos, medtem ko z ostalimi skušajo držati distanco in so formalni, ali pa imajo z njimi zgolj pogovore na službeni ravni. Način komuniciranja je odvisen predvsem od tega, ali se ob sogovornikih počutijo lagodno ali ne. Intervjuvani so ob postavljenih vprašanjih izpostavili več nivojev določanja načina komunikacije s sogovorniki. Na nivoju sodelavcev je večina izpostavila, da če pri njih zaznajo poniževalen odnos, da lažejo, se delajo, da vedo več kot oni, ali kakorkoli prikrivajo informacije, so do njih vedno na distanci, se pogovarjajo striktno o službenih zadevah, imajo kratke odgovore in če je le možno, se z njimi čim manj pogovarjajo oziroma skušajo maksimalno znižati količino interakcije z njimi. V osnovi izpostavijo pomanjkanje zaupanja do teh oseb.

V interakciji z nadrejenimi večina izpostavi, da v primeru, ko je nadrejeni manj sposoben, je slabe volje, se ne zna kontrolirati, ne zna organizirati ali ustrezno delegirati dela ter se tako ali drugače znaša nad zaposlenimi, skušajo z njim imeti čim manj interakcije, ne odgovarjajo (niso jezikavi), se odmaknejo, utihnejo. Ob tem je potrebno izpostaviti dva motiva umika; namreč, pri izvajanju intervjujev je bil zaznan različen namen umikov. Eni so se odmaknili, ker jih je bilo strah in se niso želeli s čimerkoli dodatno zameriti nadrejenim, medtem ko so drugi umik izpostavili bolj kot taktiko ne ukvarjanja s človekom, ki ga dojemajo kot manj sposobnega. Torej bolj kot izolacija nadrejenega (ali sodelavca), kadar ga niso dojemali kot kompetentnega za nadaljevanje pogovora o specifični temi.

Kot nekaj primerov načina komunikacije, kjer se je kateri od intervjuvancev počutil nelagodno, izpostavimo: neskladje v načinu komuniciranja »... *sodelavka je prek e-mailov do mene prijazna, v prisotnosti drugih v živo pa poniževalna*«, vstopanje v osebni prostor človeka, poniževalen govor/mimika, namerno prikrivanje informacij ali namerno nejasno komuniciranje o specifični temi ter konstantno nerganje. Izpostavi se tudi nesramnost, obrekovanje, prilizovanje nadrejenim ter zavračanje učenja ali poizvedovanja o novostih in vedenje v smislu, da so vsevedni. Nelagodje ob določenih sodelavcih ali nadrejenih izpostavi intervjuvanec še v drugi luči: »*Problematična se mi zdi komunikacija z nekompetentnimi ljudmi. To me spravlja v nelagodje. V Sloveniji se pogosto zaposluje preko poznanstev in drugih povezav, kar v praksi pomeni, da človek, ki bi moral biti odgovoren nadrejeni, v bistvu to ni, in je pogosto še zelo nekompetenten.*«

Kot nekaj primerov načina komunikacije, kjer se je kateri od intervjuvancev počutil lagodno, izpostavimo: spoštljiva komunikacija, ustrezna vsebina, deljenje konkretnih informacij, avtentičnost, poznavanje področja delovanje (kompetentnost), vprašajo za mnenje, so se pripravljene učiti ter pomagajo, če jih prosiš.

Intervjuvani različno reagirajo v primeru, ko jim odgovori na podana vprašanja niso povsem jasna. Večina je sicer izpostavila, da enkrat ponovijo vprašanje, vendar so se kasnejših dodatnih vprašanj izognili iz več razlogov. Namreč le redki so postavili še dodatna vprašanja, v kolikor jim kaj ni bilo jasno, saj so se bali, da jih bo kdo dojel kot neumne in nevedne, z druge strani pa so nekateri intervjuvanci izpostavili, da ne postavljajo dodatnih vprašanj osebam, kjer zaznajo, da dejansko nimajo odgovora za njih in se skušajo izogniti direktnemu odgovoru, saj tudi njim samim ni povsem jasno; »*Sodelavcu sem postavljala dodatna vprašanja, ker mi res ni bilo povsem jasno, kaj želi povedati. Na koncu sva prišla do ugotovitve, da še sam ni čisto prepričan o določeni zadevi. Sva se dogovorila, naj najprej še sam razišče in me kontaktira, ko bo imel potrebne informacije*«.

Tako intervjuvana oseba ni drezala naprej, saj je ugotovila, da ima opravka z nekom, ki je samo posredni prenašalec informacije in dejansko ne more podati dodatnih odgovorov, ali pa sam nima toliko vsebine in znanja o temi, da ne zna podati dodatnih pojasnil. Medtem, ko so štiri intervjuvane osebe izpostavile, da sprašujejo toliko časa, dokler jim zadeva ni povsem jasna, je ena oseba izpostavila, da redko vpraša po dodatnem pojasnilu, predvsem v

komunikaciji z nadrejenim. Raje najprej sama razišče, vpraša še druge sodelavce, ki jim zaupa, o dotični temi in se v skrajnem primeru obrne na nadrejenega po dodatno pojasnilo; *»Direktor večinoma pride v pisarno, na hitro pove, kaj hoče in gre. Tako seveda težko polovim vse izrečene besede. Sploh me pa zmoti, ko sem sredi drugega dela. Če postavim dodatna vprašanja, postane poniževalen, zavija z očmi, večinoma me ob pogovarjanju sploh ne gleda. Kot da me ni in mu je vsakršno ukvarjanje z mano odveč in izpod časti. Zato sem nehala spraševati. Poskusim sama čim več najti. Samo še v skrajnih primerih prosim za ponovna ali dodatna navodila«.*

Počutje, ki ga intervjuvani izpostavijo, je različno. Nekateri se ob negativnem odzivu sogovornikov na dodatna vprašanja počutijo slabo, nesigurno, medtem ko je ostalim dokaj irelevantno, ali je sogovornik pripravljen odgovarjati ali ne. Ker je izvedba njihovega dela odvisna od dodatnih informacij, ki jih od te osebe potrebujejo, bodo spraševali toliko časa, kolikor bo potrebno, da odgovor dobijo. V takem primeru se sicer pojavlja slaba volja, saj v tem vidijo potrat časa, če jim ni že v samem začetku zadeva razložena na razumljiv način. Tisti, ki načeloma niso postavljali dodatnih vprašanj so večinoma izpostavili neugodna občutja kot so: nesigurnost, občutek, da jih dojemajo kot neumne (predvsem, kadar je sogovornikova reakcija bila negativna v smislu; zavijanje z očmi, posmehljivost, subtilno poniževanje (pogled v smislu; *»ja, kako pa to ne veš«*; *»kakšne pa to sprašuješ«* ter izjava, kot je; *»kompleksnost področja presega tvoje zmožnosti dojetanja«*...).

Skozi intervjuje ugotovimo, da intervjuvane osebe različno reagirajo v situacijah, ko so v stresu. Kot največji stres določeni intervjuvanci izpostavijo direktni mobing. Tisti, ki so že doživeli mobing, so poročali o drugačnih reakcijah iz vidika, da se zaščitijo. Komunikacija je potekala na način, da so podajali kratke odgovore, vse v okviru delegiranih nalog, brez dodatnih angažiranj okoli delegiranih nalog. Intervjuvana oseba izpostavi: *»...samoiniciativno nisem podajala kakršnih koli dodatnih informacij o svojem delu, razen če o tem nisem bila vprašana.«* V komunikaciji z osebami, ki so jih v danih situacijah spravljal v stres so poskušali ohraniti čustveno kontrolo nad sabo, da bi dale čim manj povoda za reakcije nadrejenih (ali sodelavcev) in s tem izzvali nadaljnje možne ukrepe s strani nadrejenih (in sodelavcev). Določene intervjuvane osebe so doživele tudi preteč govor, grožnje z izgubo službe, izsiljevanje po informacijah, ki bi jih kasneje uporabili proti njim, zniževanje plač in degradacija, psihološki pritiski, mikro management, zahteve po zagovarjanju vsake delovne aktivnosti na dnevni ravni, obračanje ostalih sodelavcev in nadrejenih z drugih oddelkov proti dotični osebi.

Do sedaj izpostavljeni načini komuniciranja in stresne situacije, tako nadrejenih, kot sodelavcev, so imeli vpliv na počutje intervjuvanih oseb, ki je trajalo daljše časovno obdobje. Take situacije so vplivale na njihovo psiho-fizično stanje. Veliko je bilo bolniških staležev ali izjemno slabega počutja, težav z bolečinami po telesu, pospešen srčni utrip, glavoboli, želodčne in prebavne težave ter alergije, težave s spominom ter slaba koncentracija. Izpostavimo izjavo ene od intervjuvanih oseb: *»Najdlje sem bila na bolniški šest mescev, saj*

*so raziskave že kazale na sum multiple skleroze. Danes nisem več tam zaposlena in nisem na bolniški. In nimam multiple skleroze.»*

Večina intervjuvanih ne pozna različnih principov komuniciranja, razen, kar so tekom nabranih izkušenj ugotovili sami. Od vseh intervjuvanih oseb so se le tri udeležile kakršnih koli dodatnih usposabljanj s področja učinkovitega komuniciranja. Dve osebi sta se udeležili coachingov, dodatnih usposabljanj s področja spoznavanja sebe in lastnih reakcij (ter razlogov za to), tečajev retorike ter so vlagala v dodatna usposabljanja s področja dela z ljudmi, kot so komunikacija z zahtevnimi strankami, grajenje medosebnih odnosov na delovnem mestu ter nevrolingvistično programiranje. Usposabljanj so se v večini udeležile v lastni režiji.

Intervjuvani posamezniki so že slišali za izraze, kot so transakcijska analiza, projiciranje, objektni odnosi, vendar se v vsakodnevnem življenju ne zavedajo, kdaj so vpleteni v razne transferje, objektivne odnose ali so deležni projiciranja s strani sogovornikov.

Intervjuvanim osebam je bil razložen osnovni koncept o transakcijski analizi, objektivnih odnosih in projiciranju. S tistimi, ki so želeli, smo poiskali različne situacije, kjer bi lahko rekli, da se jim je zgodil objektni odnos, transfer ali projiciranje ter podali usmeritve o možnih nadaljnjih prepoznavanjih takih situacij ter možnih reakcij in zaščiti v danih situacijah.

V nadaljevanju izpostavimo detajlnejše opise različnih situacij. Ena od intervjuvanih oseb je izpostavila izjemno problematičen odnos s sodelavko. Le-ta bi ji morala predati del delovnih nalog in ji pokazati procese ter orodja, ki jih je potrebno poznati za opravljanje prevzetega dela, vendar ji ni želela. Kljub večkratnemu izpostavljanju nadrejenim, da delo ni v celoti predano in ji onemogoča možnosti korektnega opravljanja dela, se nadrejeni niso želeli vmešavati. Nato pa je prišlo do situacije, kjer je intervjuvana oseba morala opraviti določeno nalogo, ki je zajemala del aktivnosti, ki ji niso bile predane ali razložene in se je pri svojem delu zmotila. Takrat ji je sodelavka poslala elektronsko sporočilo, v katero je vključila nadrejene, del sodelavcev, ki so bili posredno in neposredno vpleteni v delovni proces in izpostavila napako, vpliv, ki ga ima lahko taka napaka na celoten delovni proces, poslovno škodo, ki bi jo lahko s tem povzročila ter med drugim zapisala, da: *»kompleksnost sistema presega dojetanje skrbnika šifrantov«*.

Ob povedanem je bilo intervjuvani osebi razloženo, da obstaja zelo velika verjetnost, da je njena sodelavka doživela isto ali podobno situacijo, kjer je ravno tako bila ponižana in diskreditirana in tega ni mogla prenesti. V dani situaciji je lahko svoja občutja odrezala ali pa introjicirala (sprejela sram kot svoj). Zato si je njo izbrala kot osebo, ki bi ji lahko prenesla občutek sramu in jo postavila v isto situacijo, zato da bi se sama bolje počutila s tem, ko bi sram prenesla na intervjuvano osebo (transfer). Tako je na strani intervjuvane osebe, da te občutke sramu, ki se ji pojavijo kljub temu, da ve, da se ji godi krivica, sprejme kot svoje in

se vda v vlogo žrtve, ali pa se zave, da vedenje njene sodelavke nima veze z njo in da lahko zbudjeni/preneseni sram zavrne sprejeti kot svoj in spremeni reakcijo na sodelavko.

Ravno tako je razloženo, da je v dani situaciji funkcioniranje in reagiranje obeh oseb, če gledamo iz vidika transakcijske analize zelo verjetno izhajalo iz ego stanja otroka. V nadaljevanju intervjuvani osebi razložimo še situacijo iz vidika objektnega odnosa in transferja ter kontratransferja. To pomeni, da je sodelavka lahko v določenem obdobju življenja imela situacijo (ali več njih), kjer je imela opravka z osebo, ki jo je poniževala, diskreditirala in ji je vzbujala sram. Razložimo, da je v njej lahko videla podrobnosti s kakšno specifično osebo iz tega obdobja in pričela z njo razreševati svoje rane, ki so nastale zaradi poniževanja in vzbujanja sramu. Temu rečemo transfer. Ker se je intervjuvana oseba odzvala na situacijo in vzbujeni sram, temu rečemo kontratransfer.

Kot usmeritev za nadaljnjo zaščito pred tako osebo je intervjuvani osebi razloženo, da se lahko v podobnem primeru vpraša *»Ali je to, kar čutim, moje? Kako je to povezano z mano?«*. Namreč, kadar posamezniki želijo prenesti ali projicirati svoje občutke na nas, se v primeru, ko se ob ljudeh ne počutimo ugodno, lahko vprašamo, ali je to sploh naš občutek. Kadar te občutke samo zaznavamo in dejansko niso povezani z nami, v večini primerov izzvenijo. Če občutek ne izzveni, je velika verjetnost, da je oseba vzbudila bolečinsko jedro, ki pa ima izvor povsem drugje.

Razloženo je, da posamezniki, ki so nesigurni, to nesigurnost želijo zbuditi/prenesti tudi na druge, saj se potem bolje počutijo in čutijo manjši pritisk. Kar pa seveda ni čustveno inteligentno vedenje.

V nadaljevanju podajamo primer, kjer je druga intervjuvana oseba prepoznala, da se ji dogaja projiciranje s strani sogovornika: *»Več situacij je, ko sem se počutila dobro, dokler nisem stopila v prostor k določeni osebi. Ta me je po kratkem pogovoru označila kot ali slabe volje, znervirano, napeto, pa čeprav to nisem bila, saj sem dejansko do tega trenutka bila čisto »OK«. In potem sem se dejansko začela počutiti tako, kot me je ta oseba označila. Ko sem zapustila prostor, sem bila zopet čisto drugačne volje, oz. take, kot sem bila, preden sem vstopila v prostor.«* Z osebo so tekom pogovora prediskutirane opcije, ali so bile ob takih dnevih kakšne situacije, zaradi katerih bi lahko bila v takem stanju, kot jo je omenjena oseba označila. Ker takih situacij nismo našli je izpostavljena velika verjetnost, da je dotična oseba ta stanja na intervjuvano osebo le projicirala, medtem ko je ni dejansko zaznavala v njenih občutkih. Razloženo je, da je v primeru, ko se je začela intervjuvana oseba tako, kot je označena, dejansko počutiti, je projekcijo prevzela kot svojo, čemur pravimo introjiciranje. Tudi v danem primeru je osebi razloženo, da v takih situacijah, ko jo kdo označuje z določenimi stanji in ve, da to ne drži, lahko reče, da to pač ne drži ali pa da to ni povezano z njo.

Ista oseba je še opisala primer, kjer je imela interakcijo z osebo, s katero sicer ne sodeluje direktno poslovno, a sta si zelo blizu. *»Kadar koli vstopim v prostor, kjer je ta oseba, se*



*fizično drugače počutim, kot sem se pred tem. Tudi če ta oseba nič ne reče. Ko prostor zapustim, sem zopet »normalno« oziroma v takem počutju, kot sem bila, preden sem vstopila v prostor.»* V danem primeru z intervjuvano osebo odpreva temo empatije in občutenja čustev ali stanj drugih oseb. Ob tem je razložena Milivojevićeva opredelitev empatije, ki je razložena tudi v teoretičnem delu magistrskega dela. Namreč, mnenja smo, da je v dani situaciji intervjuvana oseba čutila občutke osebe, ki je bila v danem prostoru, saj neke komunikacije ni bilo in tako niti ni moglo priti do direktne projekcije. Kot je Milivojević razložil in kar interpretiramo v danem primeru, je, da je intervjuvana oseba občutljiva na to, kako ljudje komunicirajo prek svojih čustev. Čeprav Milivojević opredeli empatijo kot sposobnost posameznika, da si predstavlja, kako določeno situacijo doživlja druga oseba, verjamemo, da si v dani situaciji intervjuvana oseba ni le predstavljala občutja osebe v prostoru, ampak jih je dejansko občutila. Tu se nanašamo na Milivojevićev zapis, da »pri empatiji lahko pride do zabrisa mej med osebama, kjer skušamo občutiti isto čustvo, kot ga čuti druga oseba.«

#### 4.3.2 Temna triada

Izraza temna triada intervjuvani v večini ne poznajo, poznajo pa posamezna izraza, ki sta združena pod okriljem temne triade: psihopat, narcis. Ena oseba pozna makiavelizem.

Vsem intervjuvanim osebam je razložen opis temne triade ter posamezne osebnostne motnje psihopatizma in narcisizma ter makiavelizma in njihove osebnostne značilnosti (makiavelizem kot tak ni osebnostna motnja, je izbrano vedenje). Intervjuvanim osebam je razloženo tudi, da ni vsaka toksična oseba psihopat ali makiavelist.

Večina izpostavi, da imajo vsakodnevno opravka s toksičnimi osebami, izpostavijo pa tudi, da so tekom svojega dela že srečali, večinoma nadrejene, ki so imeli značilnosti temne triade. Pet oseb izpostavi, da menijo, da so imele opravka z osebo, ki bi po navedenih značilnostih in principih delovanja spadala v okvir temne triade. Vsi izpostavijo, da nadrejena oseba ni imela čustvene inteligence, občutka do ljudi, empatije. Ob tem moramo izpostaviti, da sta samo dve intervjuvani osebi bili zaposleni v dveh podjetjih, ki sta spadali v skupino podjetij, a sta delali v različnem podjetju. Ista nadrejena oseba je v enem podjetju bila solastnik, v drugem podjetju pa direktor in obratno. Ena oseba je tako imela več opravka s tem nadrejenim, kot druga. Ostali intervjuvani v nobenem trenutku niso bili zaposleni v istem podjetju in se tudi med seboj ne poznajo.

Izpostavljamo besede intervjuvane osebe, ki smatra, da je glede na opisano imela opravka z osebo, ki spada pod okrilje temne triade, saj je namreč našla kar 5 ključnih lastnosti glede na dane opise. Izpostavila je: *»Nadrejeni nima nikakršne empatije, občutka do sočloveka, čustveno ni inteligenčen. Vedno je najboljši in nad najpomembnejši, je mnenja, da vsi ostali delajo napake, samo on nikoli. Vse obrne tako, da ostali nosimo odgovornost, izkorišča nas in večina se ga boji. Ko rečem, da se ga bojimo, se bojimo morebitnih posledic.«*

Izpostavi se veliko izkoriščanja, ustrahovanja, ena od oseb pa je tudi izpostavila: *»Nadrejeni so me (in ostale sodelavce/ke) pripravili do dejanj, ki jih sicer nikoli ne bi naredila, med drugim tudi podpisovanje praznih (»bianco«) listov, za primere, na primer, oddaje različnih poročil, ali ko bi se me želeli rešiti, za podajo »odpovedi«.*« (op.p. Intervjuvana oseba je razložila, da so ob zaposlitvi pred podpisom pogodbe o zaposlitvi morali podpisati izjavo o podajanju odpovedi, s praznim poljem za datum. Odpoved jim je tako bila podana na način, da je nadrejeni izpolnil datum na tem listu.)

Kot enega od primerov izpostavimo še delovanje nadrejenega, ki je ob novih zaposlitvah ljudem ponujal *»čustveno podporo«*, se predstavljal kot razumen in empatičen človek ter je izpostavljaj, da se v njem lahko poišče podporo in razumevanje. Intervjuvana oseba pove: *»Hitro se je izkazalo, da je to samo igra, saj se je kmalu nad nami (zaposlenimi) pričel izživljati, se dreti, poniževati, diskreditirati, čustveno in psihično manipulirati, nalogati vedno več in več dela, nadur ni izplačeval, niti se jih je smelo koristiti, selektivno je izplačeval plače ter izpostavljaj, da moramo biti veseli in hvaležni, ker nam je dal službo in omogočil služenje plače za preživetje.*«

V primerih, kadar je to bil nadrejeni, intervjuvani pravijo, da ni bilo druge rešitve kot iskati drugo službo. Kadar je sodelavec kazal lastnosti temne triade, se v večini ni veliko spremenilo, saj se je tudi nadrejeni nagibal k istemu vedenju, ali pa ga je celo spodbujal. Na splošno se je izpostavilo vzorec, da če je nadrejeni bil toksičen, se je večinoma obkrožal z ljudmi, ki so ga podpirali v njegovem vedenju, se mu prilizovali in potrjevali njegovo vrednost in sposobnost. Nadrejeni tako v primeru toksičnih sodelavcev niso reagirali. Po navadi je bil tisti, ki je tako osebo izpostavil, psihično kaznovan; *»Največkrat se mi je zgodila izločitev, ignoriranje, poniževanje, označevanje s konfliktnostjo in da nisem ekipni igralec.*« Odnosi v organizaciji so bili posledično slabi. Izpostavijo, da je bila klima slaba, ni bilo zadovoljstva na delovnem mestu, na splošno je bilo težko prenašati fizično prisotnost takih nadrejenih. Veliko je bilo negotovosti in strahu ter, kot je izpostavila ena od intervjuvanih oseb, neke nizke pripravljenosti: *»Vedno sem bila na preži, kdaj bo nadrejeni eksplodiral ali se kakorkoli drugače znesel nad mano (ali drugimi).*« Večina intervjuvanih oseb izpostavi, da so v takem okolju bili dokaj demoralizirani, kar je vodilo v nižjo zavzetost za delo, pripadnosti podjetju pa ni bilo.

Intervjuvana oseba kot primer še razloži: *»Sodelavec je imel določene delovne aktivnosti enake mojim. Imela sem situacijo, ko sem vse naredila po internih pravilnikih in usklajenih postopkih, ker je to ustaljena in zahtevana praksa. Nadrejeni je moje delo zavrnil, da ni pravilno iz nedefiniranih razlogov, medtem ko je sodelavec delal isto zadevo po istih postopkih in dobil drugačna navodila, kako naj popravi/dopolni ali pa sploh ne. Nadrejeni nikoli ni podajal usklajenih in argumentiranih povratnih informacij. Vsi smo poznali svoje delo, izvajali ustaljene postopke na podlagi sprejetih pravilnikov. Že ko smo delali, smo sproti vedli, da se bo nadrejeni zatikal za bizarne stvari, ki nimajo veze z ničemer in da se bo delovni proces podaljšal samo zato, da smo delali te popravke, hkrati pa na zadeve, ki so*

*bile izjemno pomembne in prioritetejše ni dajal večje pozornosti oziroma so včasih šle mimo njega v najkrajšem možnem času, brez dodatnih pregledov.«*

Kadar je bil sodelavec tisti, ki bi ga lahko glede na opisane lastnosti uvrstili med temno triado, so interno s sodelavci večkrat odprli temo o dotični osebi med seboj. Eskalacija nadrejenim ni prinašala rezultatov. Ena oseba je izpostavila, da je tak sodelavec bil celo povišan. Klima v oddelku je bila neznosna, zato je bilo veliko fluktuacije in menjavanja kadrov. Le ena od intervjuvanih oseb zaradi stanja v službi ni dala odpovedi. Ostali intervjuvanci so večinoma ali dobili ali dali odpoved. Odpoved je po navadi bila podana po tem, ko se je oseba zoperstavila in izpostavila nepravilnosti v delovanju in odnosih.

Kadar je bil nadrejeni tisti, ki bi ga lahko glede na opisane lastnosti uvrstili med temno triado, so interno s sodelavci večkrat odprli temo o dotični osebi med seboj. Nikoli se ni nič spremenilo. Vsi sodelavci so bili mnenja, da »nekaj« ni v redu in je bilo mnenje skupno več sodelavcem. Tistim, ki so se prilizovali nadrejenim, svojih ugotovitev niso izpostavljali. Tudi če je obstajal nadrejeni z drugega področja in so sodelovali in je vedel, kakšno je stanje, ni nič naredil glede tega, saj mu je nastala situacija ustrezala. Klima v oddelku je bila ravno tako neznosna, veliko je bilo menjavanja kadrov. Ostali intervjuvanci so večinoma ali dobili ali dali odpoved. Odpoved je po navadi bila podana po tem, ko se je oseba zoperstavila in izpostavila nepravilnosti v delovanju. Tretjina intervjuvanih oseb je v podobnih situacijah ali dobila ali podala odpoved. Razlika je v tem, da so tisti, ki so podali odpoved, podobno izkušnjo že imeli, zato so zgodaj začeli iskati službo drugje.

#### 4.3.3 Odnosi na delovnem mestu

Intervjuvani imajo različne izkušnje z odnosi na delovnem mestu. Tudi različno jih interpretirajo. Večinoma izpostavijo, da skušajo na delovnem mestu imeti normalne in korektno odnose, da pa ne morejo z vsemi imeti enakega odnosa. Intervjuvani izpostavijo, da se z določenimi osebami razumejo bolje, kot z drugimi. Z nekaterimi vzdržujejo striktno posloven odnos, z nekaterimi so sicer v sproščenih in korektnih odnosih in se znajo kdaj tudi pohecati, medtem ko se z njimi ne družijo izven službenega časa. Le redki so taki, da so z njimi v kontaktu tudi zven službenega časa (npr.: pijača po službi, druženje čez vikend, praznovanje rojstnih dni, pa tudi vabila na rojstnodnevne zabave svojih otrok, če ima sodelavec/ka tudi otroke,...).

Ob postavljenem vprašanju intervjuvanim osebam, kaj take sodelavce ločuje, jih razdelimo na sodelavce, s katerimi je enostavno sodelovati in take, ki so težavni in je delo z njimi oteženo. Osnovna razlika med omenjenima je, koliko lahko človeku zaupajo in kako se ob dani osebi počutijo. Kot negativno izpostavijo predvsem kompetentnost na delovnem mestu in odnos osebe do ostalih, če je zaznано, da določenih del ne znajo izvesti. Intervjuvana oseba izpostavi: *»V nekem obdobju smo bile tri osebe, ki smo sodelovale na določenem področju. Odnos je bil zelo težaven, mučen, na trenutke ponižujoč. Naporno je bilo tako zame, kot, verjamem, da, tudi za njih, ker se je bilo potrebno konstantno pretvarjati.*

*Sodelavki sta na delovno mesto prišli brez potrebnih znanj za specifično področje. Tu ne govorim, da nista nič znali, drugje sta imeli dobre izkušnje in potrebna znanja, ampak na tem specifičnem delovnem mestu jih pač nista imeli. Sprenevedanje, ki je potekalo ob vsem tem, da se prikrije to neznanje, je vodilo v obupen odnos med nami.«*

Kot pozitiven primer poudarimo: *»S sodelavko delava podobno delo na istem področju. Ker sva v določenih primerih soodvisni, delo ene lahko dopolnjuje delo druge, sva usklajeni in točno veva, v čem je katera dobra. Kadarkoli sva si na voljo za dodatno pomoč in sva zmožni dati priznanje ena drugi na različnih področjih delovanja. Ni tiste tipične tekmovalnosti, ampak je dejansko sodelovanje.«*

Ob pogovoru večina izpostavi, da jim je zelo pomembno, če lahko svojim sodelavcem zaupajo. Tu ni govora samo o zaupnosti v smislu osebnega zaupanja, ampak zaupanja v delovno sposobnost. Če namreč nekdo ni zmožen narediti dela korektno, je to lahko predstavljalo dodatno delo za njih, saj je navsezadnje bilo pomembno, da je delo narejeno. Je pa bilo v nadaljevanju med izvajanjem intervjujev večkrat omenjeno, da so se intervjuvane osebe izogibale, ali vsaj minimizirale količino interakcije z ljudmi, ki so bili preračunljivi, ki so namenoma prikivali informacije, so podtikali ali bili hinavski v svojem delovanju, ne samo do njih, ampak tudi do drugih. Tu so poudarili, da jim niso zaupali zaradi njihovega vedenja, torej osebnostnih lastnosti, ki so jih kazali tekom interakcije z njimi. Nivo zaupanja se je torej kazal z dveh vidikov; zaupanje v to, da bo delo korektno opravljeno, ter, zaupanje v osebo in njeno vedenje, da ne bo namenoma škodovala.

V primeru odnosov z nadrejenimi, posamezni intervjuvanci izpostavijo, da imajo korektne odnose, oziroma je njihovo vedenje do nadrejenih vedno korektno, medtem ko nekateri nekih konkretnih odnosov z nadrejenimi niti nimajo vzpostavljenih. Dve osebi sta opisali način vedenja, kjer sta se počutili kot *»inventar v podjetju«*. To, kako se zaposleni počuti, sploh ni bilo pomembno. Ena od oseb izpostavi, da je nekaj časa še bila tiho in opravljala svoje delo najbolje, kot je lahko, vendar v določeni točki ni več zdržala: *»Začela sem izpostavljati nepravilnosti in tudi odnos, ki ga ima nadrejeni do mene. Takoj sem bila označena za »problematično« in sem zelo hitro dobila na znanje, da to, kako se počutim na delovnem mestu, ni relevantno. Po tem je znalo slediti še kakšno šikaniranje, da sem se počutila posebej neumno in nesposobno. Nadaljnja izpostavljanja mi niso padala na pamet.«*

Na splošno so intervjuvani izpostavili, da niso vedno imeli enakih odnosov s sodelavci ali nadrejenimi. Skupno so le tri osebe izpostavile, da so trenutno na boljšem delovnem mestu, kjer so odnosi tako z nadrejenimi, kot s sodelavci v mejah normale. Ostali so še vedno v delovnih razmerjih (tudi po vmesni menjavi zaradi neznosnih odnosov v prejšnji zaposlitvi), kjer nimajo z vsemi sodelavci ali nadrejenimi dobrih odnosov. Kljub temu je večina izpostavila, da svojim sodelavcem ne more vedno zaupati. Kot ključna je zopet izpostavljena kompetentnost sodelavcev in nadrejenih. Izpostavljena je tudi nepripravljenost pomoči s strani sodelavcev ter neenakomerna razporeditev delovnih obveznosti. Odnose z nadrejenimi šibi ne reagiranje ali negativen odziv nadrejenih ob izpostavitvi različnih tem, kot so:

optimizacija dela in razbremenitev kadrov. Posledično so vse intervjuvane osebe, razen ene, izpostavile, da svojim nadrejenim na trenutnem delovnem mestu ne zaupajo.

Intervjuvanim osebam ima čustvena inteligenca različen pomen. Večini pomeni zmožnost prepoznati svoje in tuje občutke ter skladno s tem reagirati. Čustveni inteligenci pripisujejo zmožnost reagirati razumno, brez čustev in da se lahko obvladujejo. Ena od oseb izpostavi: *»Čustvena inteligenca mi pomeni to, da sogovornika jemlješ kot sebi enakovredno osebo, z vsemi dobrimi in slabimi lastnostmi, kar mi posledično pomeni tudi, da spoštuješ njegovo osebnost, ne glede na to, kaj so ti na primer drugi povedali o tem sogovorniku.«* medtem ko druga oseba izpostavi čustveno inteligenco kot: *» ... zmožnost, da pri sebi in pri drugih prepoznam notranje dogajanje in da ga ne prenašam kar tako, ker je tako enostavno. Torej, pomeni mi, da zmožnost prepoznati sogovornikovo stanje in prilagoditev komunikacije stanju sogovornika. Če vidiš, da je oseba žalostna, utrujena ali pač ni čisto »OK«, da ne znašaš nalašč še svojo slabo voljo na to osebo.«* Ena od oseb izpostavi, da samega izraza čustvena inteligenca ne mara, saj je imela izkušnjo z osebo, ki je izrabljala izraz čustvena inteligenca in zlorabljala dobljena znanja na različnih usposabljanjih. Ta oseba je manipulirala in grozila. Izpostavila je: *»Menim, da se človek v osnovi čustveno inteligenten rodi in se tega skozi različne tehnike ne da priučiti. Preveč je bilo zlorabe v povezavi s tem izrazom.«* Sicer je ta ista oseba v nadaljevanju izrazila mišljenje, da: *»čustveno inteligentna oseba čuti sogovornika in ne vztrajaš samo pri svojem, sprejemaš osebo tako, kot je in na podlagi tega naprej komuniciraš z ljudmi.«*

Intervjuje smo nadaljevali z vprašanjem o tem, kaj smatrajo kot čustveno inteligentno komunikacijo ter kakšen vpliv ima po njihovo čustveno inteligentna komunikacija na delovnem mestu. Izpostavimo nekaj odgovorov: *»Taka komunikacija mora biti sprejemljiva za razlike med lastnostmi ljudi. Vpliva na način komuniciranja, ker omogoča, da se vživiš v vlogo drugega.«* *»Zagotovo je vpliv čustvene inteligence v komunikaciji na delovnem mestu velik, saj je veliko lažje komunicirati z osebo, ki je čustveno inteligentna, kot z osebo, ki to ni.«* Ena od intervjuvanih oseb čustveno inteligentno komuniciranje označi kot sposobnost, da svoje komuniciranje usmeriš v dejanski cilj komuniciranja. Torej da se pravilno skomunicira namen in da vpletene v komunikacijo ohrani ali potegne v pozitivno stanje, za hitrejšo in lažjo dosego ciljev. Ob tem poudari, da je pomembno, da vsi vpleteni lahko podajajo svoje mnenje, da so vsi enakopravno udeleženi v komuniciranje, ne glede na hierarhično pozicijo v podjetju.

Na vprašanje, ali lahko v vseh situacijah reagiramo čustveno inteligentno, vse intervjuvane osebe odgovorijo z *»Ne«*. Skozi pogovor se razkrijejo tudi različni odgovori, zakaj ne. Namreč, medtem, ko ena od intervjuvanih oseb izpostavi: *»V izjemno stresnih situacijah se enostavno odklopiš, sploh, ko je potrebno hitro in odločno reagirati in izpolniti zadane delovne naloge. Tu ni prostora za jok, strah, negotovost ampak mora obstajati absolutna koncentracija in predanost dani nalogi.«*, druga oseba poda svojo razlago kot: *»V vseh situacijah ne morem reagirati čustveno inteligentno, sploh, če se kdo spravlja na moje vrednote in me napada kot osebo oziroma spravi komunikacijo na osebno raven.«*

Večina sogovornikov v izvedenih intervjujih s čustveno inteligentno komunikacijo povezuje sposobnost samokontrole, da v različnih stresnih situacijah odreagiraš mirno.

Pomembno se nam zdi izpostaviti opazko ene od intervjuvanih oseb, ki je rekla, da je danes težko vedeti, kdo je resnično čustveno inteligenten, kdo pa samo naučen reakcij in besednih fraz, ki jih učijo na usposabljanjih, katerih se udeležuje veliko vodstvenih kadrov.

#### 4.3.4 Vpliv na delovno uspešnost

Na podlagi do sedaj obdelanih vprašanj smo z intervjuvanimi osebami odprli temo vpliva do sedaj povedanega na njihovo delo in delovno uspešnost. Intervjuvane osebe pravijo, da lahko različne osebe in način funkcioniranja ter odnosi vplivajo na njihovo delovno uspešnost, predvsem z vidika kvalitete njihovega dela. Intervjuvana oseba izpostavi: *»Ko sem bila izpostavljena pritiskom, sem bila manj produktivna, delo sem želela čim prej opraviti, toliko da je in ob tem nisem gledala na kvaliteto opravljenega dela. Spremenila sem odnos do dela, nisem se več trudila z novimi predlogi in idejami, nisem se več ukvarjala z ostalimi v smislu, da bi jim pomagala pri njihovem delu.«* Izpostavljen je pad produktivnosti, osebe niso več tako zavzete za svoje delo. Izpostavimo: *»Kadar sem imela opravka s toksičnimi nadrejenimi ali sodelavci je to vplivalo name. Takrat sem si morala vzeti čas zase, da »se spravim k sebi«, medtem ko bi ta čas lahko porabila za delo. Delovne aktivnosti sem opravljala večinoma z »levo roko« s čimer sem se zopet postavila v neugoden položaj in interni konflikt, saj mi je izjemno pomembno, da svoje delo dobro opravim. To pa mi zopet znižuje produktivnost, fokus in na splošno zavzetost za delo.«* Ena od intervjuvanih oseb izpostavi, da so v neki točki na delovnem mestu vsi takrat zaposleni občutno znižali produktivnost, tako namenoma kot ne namenoma. Namreč tistim, ki so imeli veliko dela se je zamalo zdelo, da toliko delajo, medtem, ko so ostali klepetali na hodnikih in ob kavi, ali pa enostavno niso v dogovorjenem času dostavljali dogovorjenega dela.

Tekom izvajanja intervjujev je ena od oseb izpostavila obrambne mehanizme, ki se ji pojavijo v interakciji s toksičnimi osebami na delovnem mestu. Sicer sta dve osebi govorili o podobnih reakcijah in nelagodnih občutkih, predvsem pa, kako se jim vzbudijo obrambni mehanizmi, ki potem tudi vplivajo na njihovo delo. Izpostavimo enega od odgovorov: *»Slaba, negativna komunikacija mi izzove slabe občutke, zelo mi je nelagodno in fizično se ne počutim dobro. Takrat mi začnejo delovati obrambni mehanizmi, zaprem se, sicer naredim manj, ker sem jezna in frustrirana, a ne morem tega direktno povedati, sem bolj površna in naredim več napak. Hkrati se ob vsem tem zavedam, da ne smem popustiti, saj bom morala za sabo popravljati napake, s tem pa dajem še dodaten povod za kritike in posmeh nadrejenega. Tako imam interne borbe zaradi sabotiranja delovnega procesa, a vem, da s tem sabotiram tudi sebe. Včasih je res neznosno.«*

Intervjuvane osebe izpostavijo še popuščanje pod pritiskom in nove konflikte med zaposlenimi, tudi med tistimi, ki so se prej dobro razumeli. Veliko je napetosti, saj se v danem času skuša narediti čim več z danimi viri. Interno prihaja do dvojnih reakcij; ali si s

sodelavci med seboj pomagajo, ali pa se zarotijo en proti drugemu. Večkrat se omeni občutke nemoči, ujetosti ter brezizhodne situacije.

Uspešnost pri svojem delu intervjuvane osebe čutijo drugače. Nekateri se počutijo uspešno, ko glede na lastne kriterije in zavedanjem o lastnem delu naredijo določene aktivnosti, ali jih zaključijo. Ob tem upoštevajo dani čas in vire, ki so jih imeli, da so delo lahko zaključili. Druge intervjuvane osebe povejo, da se čutijo uspešne, kadar so v določeno aktivnost vložile veliko energije in truda ter je ta njihov trud tudi bil priznan in pohvaljen s strani nadrejenih. Tisti, ki imajo opravka z zunanjimi naročniki ali strankami izpostavijo, da se počutijo uspešne takrat, kadar dobijo pozitivno povratno informacijo glede opravljenih storitev oziroma del s strani njihovih strank. Z eno od intervjuvanih oseb je bilo diskutirano: *»Uspešno se počutim, ko dobro opravim svoje delo in sem trdno prepričana, da je dobro opravljeno. Problem se pojavi pri nadrejenem, kateremu nikoli ni nič dovolj dobro, oziroma, v osnovi vse kritizira. Takrat ne glede na to, kako dobro in uspešno sem opravila svoje delo in tudi če je stranka zadovoljna, če me direktor kritizira, začnem dvomiti o uspešnosti in kvaliteti svojega dela. Ne vem zakaj njegovim besedam sploh pripisujem kakršno koli pomembnost, saj drugega kot kritizirati ne zna.«*

S tem odpiramo tudi vprašanje, postavljeno intervjuvancem, kjer nas je zanimalo, kdaj se pri svojem delu počutijo neuspešne. Veliko jih je izpostavilo, da kadar prejmejo kritiko na svoje delo, se potem počutijo neuspešne. Ena od oseb je izpostavila: *»Če je oseba, ki nam določa zelene rezultate nekompetentna, je težko najti zadovoljstvo v svojem delu. Če ni napredka in če nisem razumljen, ne delam zanimivih stvari, ki so v skladu z mojimi znanji in kompetencami. Takrat se tudi počutim neuspešen pri svojem delu.«*

Intervjuvanci ljudem, s katerimi poslovno sodelujejo, ne zaupajo popolnoma. Večina izpostavi, da seveda nekaterim lahko zaupajo, vendar večini težko. Pri zaupanju so največkrat izpostavili zaupanje v opravljeno delo, ki jim je bilo skomunicirano oziroma dodeljeno. Ravno tako v odnosih z zunanjimi partnerji ali dobavitelji obstajajo mešani odzivi glede zaupanja. Ker so določeni intervjuvanci imeli naravo dela tako, da so bili v veliki meri odvisni tudi od zunanjih partnerjev, je bilo velikega pomena, da je bilo delo kvalitetno in pravočasno pripravljeno, kar pa žal ni bila vedno izkušnja. Pri zaupanju na ravni odnosov izpostavijo, da zaupajo tistim, ki ne prikrivajo (informacij, namenov ...) so iskreni in transparentni ter dajejo občutek, da so zaupanja vredni in zanesljivi. Izpostavimo: *»V osnovi ljudem zaupam. Od njih je odvisno, ali si to zaupanje obdržijo ali ne. Izkušnje z ljudmi vodijo do tega, ali jim zaupam, ali ne.«*

Kot razliko med tistimi, katerim zaupajo in tistimi, katerim ne zaupajo, večinoma izpostavijo občutek, da so manipulirani ali poniževani po eni strani in po drugi, da osebe, s katerimi imajo opravka niso zanesljive pri svojem delu. Ena od intervjuvanih oseb je izpostavila: *»Zavedam se, da sem zaposlena samo iz nekega vidika ekonomskega cilja in da če že, me bodo izkoristili, da pridobijo neko ekonomsko korist.«* Tudi druga intervjuvana oseba izpostavi, da v osnovi ljudem zaupa, nato pa je od njih odvisno, ali to zaupanje obdržijo.

Izpostavi, da zaupa tistim, ki imajo enak način komuniciranja z njo, ne glede na to, kdo je prisoten. Pove: *»Če so poleg druge osebe in sodelavec/nadrejeni spremeni svojo komunikacijo do mene, potem jim ne morem zaupati.«*

Večina intervjuvanih oseb pove, da so najbolj produktivni, kadar jim je delo, ki ga opravljajo, zanimivo in jim ni odveč. Nekateri izpostavijo, da dobro delujejo z danimi roki in so takrat najbolj produktivni. Zelo jim je pomembno, da je vzdušje v službi dobro, saj lahkotneje opravljajo svoje delo, tudi tisto, ki jim ni najbolj všeč. Intervjuvani izpostavi: *»Najbolj sem produktiven, če vsi skupaj delamo za skupen cilj.«* Ena od oseb izpostavi: *»Priznam, da delujem po principu kampanjskega dela; vse v zadnjem trenutku. Je pa res, da sem najbolj produktivna, ko imam mir pred nadrejenimi, sploh, ko so na dopustu.«*

Na vprašanje, kdaj so bile intervjuvane osebe najmanj produktivne, največ izpostavijo nekorektne odnose, nezanesljivost, slabo skomunicirane zadolžitve in odgovornosti. Ena od intervjuvanih oseb pri izpostavljanju lastne neproduktivnosti pove: *»Včasih sem zavestno neproduktiven. To je po navadi takrat, ko večina ljudi čaka name, da nekaj naredim, a sami nič nočejo narediti (se jim ne da). Potem tudi jaz ne hitim.«*

#### 4.3.5 Poslovna uspešnost

Vsi intervjuvani menijo, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako njih, kot tima in posledično na uspešnost podjetja oziroma organizacije, kjer so zaposleni. Najbolj izpostavljamo: *»Na dolgi rok zagotovo vpliva na uspešnost podjetja. Če način komuniciranja in odnosi v podjetju niso dobri, na kratek rok sicer narediš svoje delo, tudi če je direktor diktator. Samo to narediš zato, ker te je strah izgube službe, sploh, če ne narediš vsega prav in pravočasno. Pa tu zdaj pustimo, kateri so ti kriteriji o pravilnosti opravljenega dela. Na kratek rok delo še opraviš, hitro in učinkovito. Dolgoročno pa produktivnost upada, manj je narejeno, kvaliteta je nižja, ni zavzetosti in ni napredka. Sigurno se to mora poznati tudi v številkah.«*

Posamezne osebe ob vprašanju na možnost lastnega prispevka k večji uspešnosti tima in podjetja izpostavijo, da so to že poskusili, vendar ni bilo učinka. *»Zdaj bi morala imeti res velik interes prispevati k večji učinkovitosti tima. Včasih sem se več trudila, pa ni bilo učinka, ostali pa se tudi niso dosti premaknili ali me podprli. Če to dela samo ena oseba, nima smisla.«* Oseba še izpostavi, da trenutno klimi v podjetju največ lahko prispeva tako, da svoje slabe volje ne prenaša naprej na ostale zaposlene. Druga oseba izpostavi, da bi se morale organizacije najprej zavedati, da je uspešnost organizacije odvisna od: *»...načina komuniciranja in odnosov na delovnem mestu ter načina, kako si člani ekipe strukturirajo delo in kako vidijo svoj doprinos«* in šele takrat bi intervjuvani lahko prispeval k večji uspešnosti tako tima, kot organizacije. Ena intervjuvana oseba pove, da bi lahko delala več na vzpostavitvi pozitivnih odnosov med sodelavci, saj je tudi sicer pripravljena priskočiti na pomoč, če jo kdo potrebuje. Več lahko dela na prijaznosti in spoštljivih odnosih. Je pa oseba izpostavila, da če bi zaznala konflikt med dvema zaposlenima, se ne bi vmešavala in bi to



pričakovala od nadrejenih. Izpostavi, da če bi sama bila nadrejena bi želela zadevo raziskati in razrešiti konflikt. Vse intervjuvane osebe so izpostavile, da bi nadrejeni, katerim je dana moč, morali več delati na ustrezni klimi v podjetju, saj se sami sicer lahko trudijo in se izboljšujejo, kar pa na dolgi rok ne zdrži, sploh, če ni cenjeno.

Intervjuvane osebe delajo v različnih panogah. Tri osebe so izpostavile, da dvomijo, da je drugje tako hudo, kot je v trenutni službi. Ostali, ki delajo na istem področju že več let a v različnih podjetjih povejo, da so odnosi v večjih podjetjih veliko slabši, kot v manjših podjetjih. Manjša podjetja (nad 50 zaposlenih) po njihovo še vseeno več vlagajo v dobrobit zaposlenih. Mikropodjetja označijo kot izkoriščevalska, medtem ko v večjih korporacijah sicer opazijo namen in trud izboljšanja klime v podjetju, ki pa se žal zaradi velikega števila ljudi in konstantne fluktuacije hitro porazgubi. Konkurenčna podjetja intervjuvane osebe sicer poznajo, vendar ne razpolagajo z informacijami o odnosih v teh podjetjih. Tako so tudi težko podali oceno o uspešnosti teh podjetij. Je pa mnenje približno polovice intervjuvanih oseb: *»Verjetno je povsod isto.«*

Na podlagi do sedaj diskutirane teme je mnenje intervjuvancev o vplivu komunikacije na odnose in posledično na poslovno uspešnost podjetij podobno. Izpostavimo:

*»Uspešno podjetje ima uspešne time, znotraj katerih vlada odločna, a poštena komunikacija, podkrepljena z občutkom odgovornosti za izvedbo zadanih nalog.«*

*»Komunikacija in odnosi na delovnem mestu so zelo pomembni. Žal ljudje pogosto nismo dovolj vešč pri prepoznavanju različnih tipov sogovornikov in prilagajanju načina komunikacije glede na te tipe. Vsekakor bi bilo potrebno ta del usposabljanj znotraj podjetij podkrepiti.«*

Vsi intervjuvani poudarijo, da bi podjetja morala delati več na usposabljanjih s področja čustvene inteligence na delovnem mestu. Delodajalci bi se morali zavedati verižnih reakcij, ki jih sprožajo neučinkovite komunikacije in slabi odnosi. Konflikti povzročajo zastoje v delovnem procesu. Intervjuvana oseba na vprašanje o mnenju vpliva komunikacije na odnose in posledično na poslovno uspešnost podjetij pove: *»Ko sem zadovoljna, veliko učinkoviteje in uspešneje delam, kot, ko sem ustražovana in ponižana.«*

#### **4.4 Diskusija**

V raziskovalnem delu smo preučili različne teoretične predpostavke in definicije s področij tako komunikacije kot medosebnih odnosov in ne nazadnje njihovega vpliva na poslovno uspešnost. V nadaljevanju diskutiramo in podamo odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja v okvirih izvedene raziskave teoretičnega in raziskovalnega dela.

Tekom izvajanja intervjujev se je skozi podane odgovore črtala rdeča nit stališč intervjuvanih oseb o izpostavljenih raziskovalnih vprašanjih magistrskega dela. Komunikacija in njen vpliv na medosebne odnose ima velik vpliv na posameznike, saj način,

kako ljudje komunicirajo med sabo vpliva na njihovo počutje. Že sama vsebina sporočil bi morala biti podana na razumljiv in korekten način, saj je pomembno, da je podana vsebina razumljena in sporočena tako, kot je prvotno mišljeno. A se v praksi žal preveritev razumevanja podanega sporočila ne zgodi vedno, ali pa je sporočevalcem iz različnih razlogov odvečna dodatna razlaga. Tako v praksi ne moremo govoriti o popolni komunikaciji, ki jo Rao (2010, str. 279, 280) opredeli kot popolno takrat, ko prejemnik sprejeto sporočilo razume točno tako, kot ga je pošiljatelj poslal. Tudi Milivojević (2008, str. 116-118) pravi, da posameznik nikoli ne more biti popolnoma prepričan, da bo poslano sporočilo pravilno dojeto, saj obstaja velika prostost v kodiranju in dekodiranju izraženih čustev, ki lahko v medčloveški komunikaciji privedejo do številnih konfliktov.

Ustrezna komunikacija vpliva na nemoteno delovanje organizacij, kar izpostavlja tudi Satyanarayan (2008). Tekom raziskave je izpostavljeno, da bi komunikacija morala biti vzajemen proces, zagotavljati bi morala zaupnost podatkov, korektnost podanih informacij predvsem pa omogočiti, da se vpleteni v komunikacijo lahko osredotočajo na samo vsebino podanih sporočil. Način komunikacije je odvisen predvsem od tega, kako se posamezniki počutijo ob sogovornikih. Če je ob sogovornikih zaznan poniževalen ton, neresnice ali prikrievanje informacij, bodo posamezniki do njih lahko razvili distanco in se pogovarjali striktno o službenih zadevah. Proces komunikacije je namenjen ne le izmenjavi informacij, temveč tudi usmerjanju vedenja udeleženi. Kroženje informacij je neločljivo povezano z usklajevanjem ukrepov, ki jih izvaja vsak udeleženec. Glavni namen komunikacije je tako pridobivanje koristnih informacij, informiranje sodelavcev ter vplivanje na posameznike znotraj in zunaj svoje organizacije. Komunikacija je bistvena za povezovanje in usklajevanje dejavnosti znotraj organizacij, hkrati pa je brez komunikacije z delavci težko skomuniciran skupen končni cilj, h kateremu si, kot organizacija, prizadevamo priti (Rao, 2010, str. 381; Rocci & Saussure, 2016, str. 166, 167). Skozi raziskavo je ugotovljeno, da se sogovorniki tekom komunikacije najlagodnejše počutijo takrat, kadar je komunikacija spoštljiva, kadar je vsebina ustrezna in so deljene konkretne informacije, sogovornik je avtentičen in pozna področje (je kompetenten) ali pa je po drugi strani pripravljen vprašati za mnenje ter je odprt za tuja mišljenja.

Po drugi strani lahko načini komuniciranja posameznike spravijo v stresne situacije, ki vplivajo na njihovo počutje tudi daljše časovno obdobje in vplivajo na njihovo psiho-fizično stanje ter samo produktivnost. To potrjujejo tudi različne raziskave, ki pravijo, da se je veliko delovno aktivnih posameznikov v neki točki v življenju na svojem delovnem mestu srečala z izjemno težkimi posamezniki, ki pri drugih povzročajo frustracije in zmedenost (Kusy & Holloway, 2010). Avtorji izpostavljajo, da imajo taki posamezniki sposobnost prežeti naše misli in nas energijsko izčrpati, izpodbijajo naš poklicni in osebni prostor, nas demoralizirajo, demotivirajo celotne ekipe in nas v končni fazi lahko privedejo do dvomov v lastne kompetence in produktivnost (Bolman & Gallos, 2016; Kusy & Holloway, 2010; Volmer, Koch & Göritz, 2017). Zgoraj navedeno tudi odgovarja vsa tri na začetku postavljena raziskovalna vprašanja, saj smo skozi izvedene intervjuje in raziskano teorijo

prišli do zaključkov, da način komuniciranja vpliva na medosebne odnose v podjetjih, le-ti pa s povzročenimi stiskami posameznikom vplivajo tako na posameznikovo poslovno uspešnost, kot tudi posledično na poslovno uspešnost podjetij.

Komuniciranje je v organizacijah pomembno z vidika razvijanja in ohranjanja medosebnih odnosov in odnosov med skupinami (Rao, 2010, str. 381). Med intervjuji je ugotovljeno, da več posameznikov odnosom pripisuje velik pomen, predvsem z vidika zaupanja, spoštovanja in cenjenosti. Navedeno tudi potrjuje, da način komuniciranja vpliva na medosebne odnose, kar je eno od postavljenih raziskovalnih vprašanj tega magistrskega dela.

Je pa ob tem potrebno izpostaviti, da posamezniki na delovna mesta prinesejo svoje ponotranjene svetove, kar vpliva na delovne odnose. To izpostavita tudi avtorja Diamond & Allcorn (2003), ki pravita da člani organizacij, torej zaposleni, v organizacije in na delovna mesta prinesejo tudi svoje ponotranjene svetove objektnih prenosov, kar pa vpliva na delovne odnose v organizacijah skozi dinamiko nezavednega izvajanja transferjev in kontratransferjev. Ko smo to temo odprli z intervjuvanimi osebami in ali se zavedajo, koliko njihov notranji svet vpliva na njihove odzive in posledično odnose, se večina tega ni popolnoma zavedala. Le redki so se namreč za čas svoje delovne aktivnosti oz. za čas svoje kariere, udeležili usposabljanj ali delavnic, kjer bi se s takimi temami spoznali in jih predelali. Avtorici Crowley in Elster (2007) izpostavita, da se posamezniki lahko s svojim odzivom zapletejo v težavne odnose in poudarjata, da težaven odnos ne nastane samo zaradi težavnega sogovornika, ampak, da tudi sami k odnosom prispevamo s svojim odzivom. Možina in drugi (2002) izpostavijo, da dobri odnosi znajo reševati nasprotja ter vključujejo iskreno komunikacijo s preprečevanjem nastajanja dvopomenskih situacij in kakršnega koli vsiljevanja mnenj drugim. Dobri odnosi hkrati izključujejo nevrotične zlorabe drugih, z drugimi ne rešujemo svojih notranjih konfliktov in jih ne silimo v aktivnosti, ki jih sami iz različnih razlogov ne želimo opraviti.

Kot je zgoraj že navedeno, smo med intervjuji ugotovili, da več posameznikov odnosom na delovnem mestu pripisuje velik pomen, predvsem z vidika zaupanja. Glavni vpliv stila navezanosti vidimo v zaupanju posameznikov drugim v določeni skupini. Zaupanje je namreč »izid« stila navezanosti. Na podlagi stila navezanosti pa sodelavce dojemamo ali kot vredne zaupanja ali pa smo v odnosu z njimi ranljivi in jim ne zaupamo (Harms, 2011). Tudi avtorji Leiter, Day in Price (2015, str. 28) na podlagi svoje raziskave trdijo, da je osnovni problem stilov navezanosti zaupanje. Le redke intervjuvane osebe so rekle, da svojim sodelavcem, nadrejenim ali poslovnim partnerjem zaupajo. Tu kot izvajalec intervjujev in opazovalec lahko podamo utemeljitev z dveh vidikov. Namreč, z danimi izkušnjami in pridobljenim znanjem težko trdimo, ali je nekdo varno navezan ali ni in ali je ravno to vzrok njihovemu zaupanju ali nezaupanju udeleženi v poslovnem procesu. Takšno oceno je možno pridobiti le skozi izvedene samoocenjevalne vprašalnike in skozi oceno strokovnjakov z danih obravnavanih področij. Lahko pa podamo mnenje na podlagi poznavanja intervjuvanih oseb, ki so v večini izpostavili nezaupanje do nekaterih udeleženi v poslovnem svetu z vidika njihove delovne kompetentnosti in splošno opazovanja njihovega vedenja in funkcioniranja v delovnem procesu napram njim in napram drugih.

Torej njihovo nezaupanje do določenih oseb se je sčasoma razvilo in niso bili v osnovi nezaupljivi.

Avtorji s področja teorije navezanosti izpostavljajo njeno pomembnost pri razumevanju skupinskih odnosov, čeprav se jo običajno navaja na področju posameznih medosebnih odnosov (Bocato & Capozza, 2011, str. 21). Teorija navezanosti je povezana z razlago razvoja prevladujočega načina razreševanja konfliktov v medosebnih odnosih, različne raziskave pa potrjujejo povezavo med njima (Corcoran O'Connell & Mallinckrodt, 2000, str. 474-480).

Skozi delovne odnose se lahko pojavljajo različne psihološke igre na delovnem mestu, ki jih prikažemo skozi transakcijsko analizo, ki smo jo že omenili v povezavi z objektnimi prenosi kot pomemben faktor osebnosti, ki vpliva na vedenje posameznikov.

Osebnost posameznikov se kaže skozi njihovo vedenje, ki je v organizacijah različno in v različnih situacijah reagirajo drugače, kot bi v zasebnem življenju. Tu se začne kazati vpliv osebnosti na medosebne odnose. Tudi Musek in Nair (Musek, 2005, str. 13; Nair, 2009) osebnosti posameznika pripisujeta veliko pomembnost, sploh z vidika razumevanja osebnosti posameznika in njegovega vedenja, ki je rezultat kompleksne interakcije med osebo in situacijo, v katero je dana. Percepcija ljudi se lahko razlikuje od realnosti. Če dve osebi doživita isti pojav, ne moremo zagotovo trditi, da sta ga čutili ali dojemali na enak način. Dojemanje ene osebe ni odvisno samo od fizičnega in družbenega okolja, ampak tudi od njegovega ozadja, stališč, predhodnega znanja in izkušenj, pridobljenih od rojstva (Connor & Seymour, 1990; Rao, 2010). Tudi Nair (2009, str. 128-131), pravi, da smo si posamezniki med seboj različni, izhajamo iz različnih okolij in podobne situacije lahko razumemo različno, zato pravi, da je v vsaki organizaciji vsak zaposleni edinstven in se večina morda ne odziva v določeni situaciji tako, kot se odzivajo drugi. Zaradi te kompleksnosti Nair nalogam vodij v organizacijah pripisuje visoko zahtevnost.

Tekom intervjujev smo ugotovili, da posamezniki samoiniciativno ne vlagajo veliko v osebnostni razvoj, vsaj ne z vidika vključevanja v dodatna usposabljanja s področij komunikacije, osebne rasti, analize sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na njihovo doživljanje sebe in ljudi okoli njih, ter njihovo reagiranje na posameznike in vpliv na njihovo vedenje. Tako so tudi redkim poznani koncepti kot so projiciranje, objektni odnosi in transakcijska analiza. Menimo, da ima vključevanje v dodatna usposabljanja s teh področij velik vpliv na vedenje posameznikov, sploh z vidika poznavanja sebe in dojetanja sebe napram zunanjemu svetu. Tudi Jackson (2010) kot moralni imperativ izpostavi nujnost spoznati samega sebe, kaj je v naših odnosih škodljivo in na podlagi tega ukrepati hkrati pa Alder in Rao (2002; 2010) izpostavljata, da ravno čustveno stanje osebe vpliva na razumevanje podanih informacij. Iz tega razloga, pravita, da bi se posameznik moral poučiti tudi o čustvenem stanju osebe, s katero komunicira, preden prične komunicirati. Razumevanje tako racionalne, kot iracionalne strani človeške narave pa je bistveno za razumevanje individualne, medosebne, skupinske in organizacijske dinamike

(Allcorn & Stein, 2015, str. 22-24). So se pa vsi intervjuvani strinjali, da bi podjetja morala več vlagati v usposabljanja zaposlenih s področja čustvene inteligence na delovnem mestu.

Tekom magistrskega dela in tekom izvajanja intervjujev smo se dotaknili raziskave temne triade, ki ima s svojim obstojem izjemno negativen vpliv na delovne sisteme. Pripadniki te skupine so v odnosih z drugimi izjemno toksični, vplivajo na zdravje drugih ljudi, spodkopavajo in diskreditirajo njihovo delo, trud in znanje, povzročijo lahko, da posameznik prične dvomiti o lastnih sposobnostih in znanjih, kar dolgoročno vpliva na njihovo delovno uspešnost, posledično pa tudi na uspešnost podjetja. Kljub temu ne moremo trditi, da je vsaka oseba, ki manipulira, laže ali spodkopava druge ljudi, jih ponižuje in vse zgoraj naštetu, psihopat, sociopat, narcis ali makiavelist. Še vedno je izjemno pomembno, kako zaznavamo sebe, koliko se poznamo in kako to manifestiramo tekom komunikacije in vzpostavljanja odnosov z drugimi ljudmi. Intervjuvane osebe glede na podane opise temne triade z dokaj veliko verjetnostjo trdijo, da so imeli opravka z makiavelistom in/ali nacistom. Pri svojem delu so se namreč srečevali tako s sodelavci kot nadrejenimi, ki so uporabljali druge za dosego svojih ciljev, so lagali, poniževali, bili manipulativni in so, v primeru, da so se čutili ogrožene, sodelavce ali podrejene razvrednotili in jih skušali onemogočiti. To je predvsem značilno za naciste. Rebernik (2015) jih opredeli kot osebe, ki, če mislijo, da bo na kakršenkoli način prizadeta njihova zunanja podoba, postanejo maščevalni, posameznike, ki jim predstavljajo »grožnjo« pa bodo poskusili uničiti, tako njihovo mentalno stanje kot njihovo podobo v družbi. So izjemno občutljivi na idejo, da bi jih kdo zasenčil, prednost dajejo tistim zaposlenim/sodelavcem, ki nimajo svojega mnenja, so poslušni in vodljivi ter lahko na njih zvrnejo krivdo za lastne pomanjkljivosti in napake, brez kančka slabe vesti.

Z druge strani so makiavelisti izjemno čustveno hladni, brez načel in cinični. So tudi manipulativni in na ljudi gledajo z vidika uporabnosti v lastne namene. Zanje je značilna visoka koristoljubnost in dajejo prednost materialnim koristim. Zmanjšujejo zaupanje med zaposlenimi, uničujejo timsko delo, povzročajo konstanten pritisk na sodelavce in zaposlene, konstanten stres na delovnem mestu ter povzročajo čustveno izčrpanost, s čimer izredno negativno vplivajo na delovno okolje (Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Jones & Paulhus, 2009; O'Boyle, Forsyth, Banks & Story, 2013; Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018; Templer, 2018; Volmer, Koch & Göritz, 2017). V povezavi z navedenim bi omenili še transakcijsko analizo, kjer se skozi odnose lahko pojavljajo različne psihološke igre na delovnem mestu. Take igre Vajda (2018) definira kot negativne, resne in destruktivne in priporoča, da se je takim igram najbolje izogniti, jih razkriti in ustaviti, saj v njih ni mogoče zmagati.

Posamezniki, s katerimi so bili izvedeni intervjuji so izpostavili, da so bili na delovnih mestih zadovoljni takrat, kadar so imeli dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi. Njihova produktivnost je bila takrat višja, lažje so se lotevali novih ali težjih nalog, zaupali so v svoje sposobnosti in zmožnosti opraviti delo ter se pri tem potrudili narediti delo najbolje, kot so znali. Do tega zaključka so prišli tudi različni avtorji, med katerimi izpostavimo Peeters, Rutte, Van Tuijl ter Reymen (2006), ki pravijo, da se pomembnost zadovoljstva na delovnem mestu ter to, s kom sodelujemo, z leti povečuje. Tudi Možina in drugi (2002, str. 596)

izpostavijo, da medosebni odnosi vplivajo na vsakodnevno zadovoljstvo ter so pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, izpolnjevanja delovnih nalog ter doseganja ciljev organizacije. Intervjuvanci so v več odgovorih izpostavili, da kadar so bili odnosi na delovnem mestu pozitivni, so bili tudi sami boljše volje, bolj so bili motivirani za delo in so se tudi samoiniciativno lotili iskanja rešitev za določene izzive. Po drugi strani so v primeru slabih odnosov bili slabe volje, če so bili ti odnosi dolgoročno negativni, je to lahko negativno vplivalo na njihovo psihofizično stanje. Opazili so, da jim je padla motivacija, niso se več zmogli koncentrirati na delo, kot so vedeli, da se lahko, bistveno jim je padla motivacija in sama produktivnost, pri svojem delu so lahko postali mejno sabotirajoči in so se soočali z ogromno osebno stisko. Večkrat so uporabili bolniško odsotnost, večinoma pa so iskali in tudi zamenjali službo. Le ena od intervjuvanih oseb ni zamenjala službe niti ne išče druge, kljub izredno negativnim odnosom na delovnem mestu, predvsem s strani nadrejenih. S tem delom tudi odgovorimo na eno od raziskovalnih vprašanj magistrskega dela, ki govori o tem, kako odnosi v podjetju vplivajo na poslovno uspešnost posameznika.

Poslovna uspešnost posameznika vpliva tudi na poslovno uspešnost podjetja. Namreč, nemotiviran in neproduktiven zaposleni težko doprinaša dodano vrednost podjetju. Ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so njihovo zadovoljstvo, ki je tudi osnovni pogoj za večjo produktivnost zaposlenih, ohranjanje zaposlenih (predvsem z vidika ohranitve intelektualnega kapitala) ter produktivnost zaposlenih, ki meri učinek, ki ga ima povečanje usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, izboljševanja notranjih procesov, inovacij in zadovoljstva strank (Kaplan & Norton, 2000, str. 138). V preteklosti so uspešnost poslovanja merili le z uporabo finančnih kazalnikov in so verjeli, da je le moč razuma (IQ) tisto, kar vodi v poslovni uspeh podjetij (Kaplan & Norton, 2000; Mervar, 2017). Mervar (2017) pa izpostavlja, da raziskave kažejo, da je danes čustvena inteligenca posameznika (EQ) odgovorna za približno 80 % poslovnega uspeha in vpliva na uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu. Tudi Cooper (1997) visoko stopnjo čustvene inteligence pripisuje boljšim kariernim uspehom, močnejše in zdrave osebne odnose, učinkovite vodstvene sposobnosti ter učinkovitost v situacijah pod visokim pritiskom ter ustvarjanjem prihodnosti.

Čustveno inteligentne ekipe so med najbolj učinkovitimi in vsaka skupina lahko razvije čustveno inteligenco, saj se njenih spretnosti lahko naučimo (Colfax, Rivera & Perez, 2010). V eni od izvedenih študij so izmerili rezultat vključitve vodij skupin in njihovih neposredno podrejenih v program razvoja čustvene inteligence; rezultati so pokazali, da so v 15-mesečnem obdobju dosegli 11-odstotno rast prihodkov od prodaje (Cherniss & Caplan, 2001).

#### 4.4.1 Priporočila za prakso

Na podlagi dosedanjega dela ugotavljamo, da posamezniki premalo vlagajo v lasten osebni razvoj, hkrati pa podjetja ne vlagajo dovolj v nadaljnja usposabljanja zaposlenih s področja čustvene inteligence na delovnem mestu. Skozi pogovore in interakcijo z drugimi,

ki so zaposleni v različnih panogah tudi v vsakodnevnem življenju, opazamo, da se veliko podjetij usmerja večinoma v usposabljanja s področja prodaje. Eno od priporočil bi bilo, da se podjetja pričnejo usmerjati tudi v usposabljanja z vidika osebne rasti zaposlenih.

Ponovno bi izpostavili, da toksični posamezniki zmotno jemljejo empatijo in potrpežljivost kot šibkost in podredljivost, kar jih dodatno spodbuja, k izbiri »šibkih in podredljivih tarč«. Posamezniki, ki so usmerjeni v prosocialno delovanje; torej, so usmerjeni v razumevajoče odnose, konstantno učenje, pomoč drugim in iskati v drugih dobro ter prispevati za skupno dobro, spadajo med rizične skupine, da postanejo tarča takim toksičnim osebam. Ravno ti zaposleni pa predstavljajo največji doprinos podjetjem. Toksični posamezniki uspešno izvajajo svoje strategije v okoljih, kjer jim je to dopuščeno s strani nadrejenih ali organizacijske kulture. Dejstvo je, da toksični posamezniki lahko delujejo samo v toksičnem sistemu, oziroma sistemu, ki tako vedenje omogoča. V danem primeru se popolnoma strinjamo z zapisom Bolman & Gallos ter Kusy & Holloway (2016; 2010) in se pridružujemo njihovem priporočilu, da bi bilo potrebno tovrstno toksičnost izkoreniniti iz vsakodnevnega delovnega okolja. Podjetja morajo najprej identificirati, kdo ti toksični posamezniki so ter kaj jim daje gorivo in možnost funkcioniranja. Nato pa je potrebno spremeniti celoten sistem organizacij, vzpostaviti filtre že pri izbiri kadrov (tako vodstvenih kot ne vodstvenih) ter vzpostaviti učinkovite mehanizme merjenja in preverjanja, ki preprečujejo psihološka trpinčenja na delovnem mestu.

#### 4.4.2 Omejitve pri raziskovanju

Pri raziskovanju smo imeli omejitve z vidika razpoložljivosti znanstvene literature v akademsko rangiranih revijah, ki bi predstavljala osnovo teoretičnega dela magistrske naloge. Obstaja veliko teorije s področja komunikacije in odnosov, ne pa tudi teorije in raziskav, ki bi povezovala določena področja, obravnavana v sklopu psihologije in poslovno uspešnost, predvsem z vidika povezanosti stilov navezanosti, objektivnih odnosov in transakcijske analize ter njihovega vpliva s poslovno uspešnostjo, tako posameznikov kot podjetij.

Prvotno smo želeli izvesti »*field experiment*«, ki pa zaradi omejenega števila sodelavcev, velike fluktuacije in manka interesa nadrejenih v dani situaciji ni bil možen. Tako je za pridobitev osnove raziskovalnega dela sprejeta odločitev o izvedbi intervjujev, ki so bili izvedeni v manjšem številu zaradi odziva povabljenih, kjer smo stremeli k čim večji raznolikosti intervjuvanih oseb, predvsem pa, da niso zaposleni v istem podjetju. Tekom raziskovalnega dela smo stremeli k temu, da sama raziskava in izvedeni intervjuji vsebujejo čim večjo pokritost teoretičnega dela magistrske naloge. Otežena je bila analiza dobljenih podatkov, saj je bilo potrebno zagotoviti anonimnost intervjuvanih oseb, hkrati pa je bilo potrebno iz dobljenih odgovorov pripraviti koherentno predstavitev dobljenih podatkov in jih povezati z relevantnimi teoretičnimi postavkami.

#### 4.4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Nadaljnja raziskovanja bi lahko vključevala matrično analizo obravnavanih tem, kjer bi se raziskavo razširilo na večje število oseb ter večja podjetja iz več panog. Obravnavane profile posameznikov bi se identificiralo skozi različna podjetja z izvedbo samoocenjevalnih vprašalnikov. Do dodatnih ugotovitev glede vpliva komunikacije in odnosov na poslovno uspešnost podjetij bi se lahko prišlo z izvedbo »*field experimenta*«, kjer bi bilo dovolj zaposlenih na razpolago, da bi lahko imeli testno skupino in opazovano skupino. Čas trajanja raziskave bi vnaprej določili. Raziskava bi se lahko dodatno izvedla tudi z vidika vpliva izvedbe dodatnih usposabljanj s področja čustvene inteligence na poslovno uspešnost posameznikov in podjetij ter sam vpliv usposabljanj na klimo v podjetjih. Predhodno bi se lahko določili finančne kazalniki, ki bi bili merjeni tekom izvajanja raziskave.

Predvsem bi se lahko bolje raziskalo, kako stil navezanosti vpliva na poslovno uspešnost posameznikov. Izredno malo raziskav na to temo je na voljo. Raziskava bi lahko vključevala elemente opazovanja in merjenja vpliva stila navezanosti pred in po izvedeni terapiji, saj je dokazano, da se stil navezanosti lahko spremeni s pravim pristopom. Namreč, mnenja smo, da bi se s spremembo stila navezanosti v varno navezanost spremenila tudi poslovna uspešnost posameznikov.

## **SKLEP**

Komunikacija je kot del našega vsakdana od nekdaj pomemben faktor naših življenj. Ker komuniciramo v različnih situacijah in na različne načine, je pomembno, da podane in sprejete informacije razumemo tako, kot je v osnovi mišljeno. V poslovnem svetu komuniciranje predstavlja temelj delovanja organizacij, je konstanten proces in je glavni povezovalc udeleženi v organizacijah in med organizacijami zato je nujna za obstoj organizacij.

Premalo podjetij daje dovolj pozornosti načinu komunikacije in medosebnim odnosom, ki temeljijo na učinkoviti komunikaciji, le ta pa na čustveni inteligenci udeleženi v komunikacijskem procesu. Namreč razumevanje podanih informacij ni vedno objektivno in ne temelji na dejstvih, vendar vključuje naše notranje modele sveta in filtre, ki so bili ustvarjeni tekom predhodnih izkušenj, okolja in vzgoje. Tako osebnost posameznika vpliva na komuniciranje in medosebne odnose v organizacijah. Ob razumevanju osebnosti posameznikov se je potrebno zavedati, da se naša osebnost kaže skozi vedenje, vedenje pa je rezultat kompleksne interakcije med osebo in situacijo. Vsako vedenje ima v situaciji interakcije sporočilno vrednost, kar pomeni, da ne glede na to, koliko se trudimo, ne moremo ne komunicirati. Komunikacija ne prenaša le informacij, ampak hkrati povzroča vedenje. Zato ni mogoče ne komunicirati. Vsakič, kadar komuniciramo, zaznavamo odziv človeka in nanj odgovarjamo s svojimi čustvi in mislimi.



Za vsakega posameznika bi moralo postati pomembno razumevanje sebe in vsaj delno razumevanje sogovornikov. V interakciji z ljudmi vedno prenašamo vzorce čustev, odzive, misli in vedenja iz odnosov s pomembnimi osebami iz otroštva, do trenutka, ko se tega zavemo, ozdravimo in spremenimo reakcijo. Nepoznavanje sebe bo vodilo v konfliktno situacije, prihajalo bo do nezavednih premeščanj in ponovitev reakcij, ki imajo svoj izvor v drugih relevantnih odnosih, hkrati pa posamezniki te svoje ponotranjene svetove objektivnih odnosov prenašajo na delovna mesta in odnose s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi. S tem, ko posamezniki ne vlagajo v lasten osebni razvoj tvegajo vključenost v različne psihološke igre na delovnem mestu, ki lahko vodijo v izčrpanost, občutke zmedenosti, dvoma v lastne sposobnosti, znižano produktivnost ter ne nazadnje v različne psihosomatske bolezni.

Organizacije, ki jim je poslovna uspešnost v interesu, bi morale usmeriti več pozornosti v identificiranje toksičnih posameznikov, ki prikrito vplivajo na klimo v podjetjih ter znižanje produktivnost zaposlenih in poskrbeti za ustvarjanje pogojev, kjer je možna odprta komunikacija ekip, ki lahko pomaga graditi zaupanje, skupinski duh in odnos do dela, posledično pa boljše poslovno uspešnost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adubato, S. (2005). *Make the Connection: Improve Your Communication at Work and at Home*. Piscataway: Rutgers University Press.
2. Ahmad, J., Ather, M. & Hussain, M. (2014). Impact of Big Five Personality Traits on Job Performance (Organizational Commitment As a Mediator). V *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life* (str. 571–577). Portorož: Management, Knowledge and Learning, International Conference 2014.
3. Alder, H. (2002). *Handbook of NLP: A Manual for Professional Communicators*. London: Routledge.
4. Allcorn, S. & Stein, H. F. (2015). *The Dysfunctional Workplace: Theory, Stories, and Practice*. Columbia: University of Missouri.
5. Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
6. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Berne Calcaterra, N. (1999). *Eric Berne M.D., Creator of Transactional Analysis and Author of Games People Play*. Pridobljeno 24. septembra 2018 iz <http://www.ericberne.com/>
8. Birkenbihl, V. F. & Kapun, J. (1999). *Sporočila govornice telesa*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
9. Boccato, G. & Capozza, D. (2011). Attachment Styles and Social Groups: Review of a Decade. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 18(19–30).

10. Boddy, C. R. P. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of public affairs*, 10(4), 300–312.
11. Bolman, L. G. & Gallos, J. V. (2016). *Managing Difficult People: Transforming Difficult Relationships at Work* (1. izd.). New York: John Wiley & Sons, Incorporated.
12. Bozionelos, G. (2017). The relationship of the big-five with workplace network resources: More quadratic than linear. *Personality and Individual Differences*, 104, 374–378. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.036>
13. Brdnik, M. (2016). Povezanost med vzgojnimi stili in mračno trojico. *Zbornik študentk in študentov Filozofske fakultete Maribor*, 1(1).
14. Bucik, V., Boben, D. & Hruševar-Bobek, B. (1989). Pet velikih faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 33–43.
15. Ceschi, A., Costantini, A., Scalco, A., Charkhabi, M. & Sartori, R. (2016). The relationship between the Big Five personality traits and job performance in business workers and employees' perception. *International Journal of Business Research*, 16(2), 63–76. <https://doi.org/10.18374/IJBR-16-2.5>
16. Cherniss, C. & Caplan, R. D. (2001). A case study in implementing emotional intelligence programs in organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 21(1), 73–85.
17. Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
18. Colfax, R. S., Rivera, J. J. & Perez, K. T. (2010). Applying emotional intelligence (EQ-I) in the workplace: vital to global success. *Journal of international business research*, 9(1), 89–98.
19. Connor, J. O. & Seymour, J. (1990). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Žalec: Sledi.
20. Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence in the Workplace. *Training & Development*, 51(12), 31–38.
21. Corcoran O'Connell, K. & Mallinckrodt, B. (2000). Adult Attachment, Self-Efficacy, Perspective Taking, and Conflict Resolution. *Journal of Counseling & Development*, 78(4), 473–483. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01931.x>
22. Crowley, K. & Elster, K. (2007). *Working with you is killing me : freeing yourself from emotional traps at work*. Warner Business Books.
23. Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
24. Dar-Nimrod, I., Ganesan, A. & MacCann, C. (2018). Coolness as a trait and its relations to the Big Five, self-esteem, social desirability, and action orientation. *Personality and Individual Differences*, 121, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.012>
25. de Wit, F. R. C., Jehn, K. A. & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177–189.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.002>
26. DeShong, H. L., Grant, D. M. & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 74, 55–60.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.001>
  27. Desivilya, H. S., Sabag, Y. & Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(1), 22–42.
  28. Diamond, M. & Allcorn, S. (2003). The cornerstone of psychoanalytic: Organizational Analysis: Psychological Reality, Transference and Counter- Transference in the Workplace, 491–514.
  29. Druskat, V. U., Sala, F. & Mount, G. (2013). *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence With Individuals and Groups*. Hoboken: Psychology Press.
  30. Fields, E. (2002). *The Essentials of Finance and Accounting for Nonfinancial Managers*. New York: AMACOM, American Management Association.
  31. Fléron, B. & Lunt, E. (2016). *Using the Myers-Briggs Type Indicator: How Knowing Your Personality Type Can Help You*. Brussels: 50Minutes.com.
  32. Gibson, C. H. (2011). *Financial Statement Analysis* (12th izd.). Norwalk: South-Western, Cengage Learning.
  33. Gnambs, T. (2015). Facets of measurement error for scores of the Big Five: Three reliability generalizations. *Personality and Individual Differences*, 84, 84–89.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.019>
  34. Goldberg, L. R. (1983). The magical number five, plus or minus two: Some considerations on the dimensionality of personality descriptors. V *Research Seminar, Gerontology Research Center, NIA/NIH*. Baltimore, MD.
  35. Goldberg, L. R. (1992). The development of makers of the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
  36. Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 81(21), 285–296.
  37. Hartley, P. & Bruckmann, C. G. (2001). *Business Communication: An Introduction*. London: Taylor & Francis Group.
  38. Hiriyappa, B. (2008). *Organizational behavior* (1. izd.). Daryaganj: New Age International.
  39. Hočevar, M. (2002). Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS: Digitalna revija za računovodstvo, davščine in finance*, 29(11), 85–96.
  40. Ilin, B. (1995). Značilnosti in razvoj patološkega narcizma. *Psihološka obzorja*, 4(1–2), 85–98.
  41. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (brez datuma). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 19. avgusta 2018 iz <http://bos.zrc-sazu.si/>

42. Ivanko, Š., Stare, J., Možina, S. & Brejc, M. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
43. Jackson, R. G. (2010). *Psychology of Neuroticism and Shame*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
44. John, O. P., Goldberg, L. R. & Angleitner, A. (1984). Better than the alphabet: Taxonomies of personality-descriptive terms in English, Dutch, and German. *Personality psychology in Europe, Vol.1: Theoretical and empirical developments*. Berwyn: Swets North America Inc.
45. Jonason, P. K., Slomski, S. & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
46. Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. V *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (str. 93–108). New York: Guilford.
47. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Kovač, E. (2013). *E-Psihologija*. Pridobljeno 2. decembra 2018 iz <http://www.epsihologija.si/novica/kakovostna-komunikacija-ima-veliko-moc>
50. Kovačič, D. (1994). Besedna in telesna komunikacija. *Psihološka obzorja*, 3(3/4), 49–60.
51. Kovačič, D. (1995). Emocija v glasu. *Psihološka obzorja*, 4(1/2), 119–131.
52. Kusy, M. & Holloway, E. (2010). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
53. Larkin, T. & Johnson, J. M. (2018). *Are Microinequities Damaging Your Workplace? Transform them into MAGIC®*. Pridobljeno 29. septembra 2018 iz <https://www.communicoltd.com/Resources/Articles/Customer-Service-Communication-Coaching-Skills/Microinequities-Damaging-Workplace.aspx>
54. Larson, J. & Kleiner, B. H. (2004). How to read non verbal communication in organisations. *Management Research News*, 27(4–5), 17–22.
55. Lee, K. & Ashton, M. C. (2014). The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2–5.
56. Leiter, M. P., Day, A. & Price, L. (2015). Attachment Styles at Work: Measurement, Collegial Relationships, and Burnout. *Burnout Research*, 2(1), 25–35.
57. Matjan Štuhec, P. (2009). Razvojno analitični pogled na narcisizem, *18*(2), 51–65.
58. McCrae, R. R. & Costa, P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
59. Mervar, I. (2017). Čustvena inteligentnost zaposlenih v organizacijah. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 57–72.
60. Milivojević, Z. (2008). *Emocije: Razumevanje čustev v psihoterapiji*. Novi Sad: Psihopolis institut.

61. Moore, B. E. & Fine, B. D. (1990). *Psychoanalytic Terms and Concepts*. New York: American Psychoanalytic Association.
62. Možina, S. & Damjan, J. (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
64. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, N. A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
65. Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
66. Nair, S. R. (2009). *Organisational Behaviour*. Mumbai: Global Media.
67. NERIS Analytics. (brez datuma). *16 Personalities*. Pridobljeno 23. septembra 2018 iz <https://www.16personalities.com/>
68. Nolimal, D. (2014). Psihopatija na delovnem mestu: uničevalni vpliv na varnost, zdravje in dostojanstvo zaposlenih. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možno.
69. Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nominating personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583.
70. O'Boyle, E. H., Forsyth, D., Banks, G. C. & Story, P. A. (2013). A meta-analytic review of the Dark Triad-intelligence connection. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 789–794. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.08.001>
71. Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S. H. & Lim, V. K. G. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
72. Paulhus, D. L., Williams, K. & Harms, P. (2001). Shedding Light on the Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. V *Society for Personality and Social Psychology (SPSP) Convention in San Antonio*. San Antonio: University of British Columbia.
73. Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
74. Peabody, D. & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 552–567.
75. Peeters, M. A. G., Rutte, C. G., Van Tuijl, H. F. J. M. & Reymen, I. M. M. J. (2006). The big five personality traits and individual satisfaction with the team. *Small Group Research*, 37(2), 187–211.
76. Pincus, A. L. & Roche, M. J. (2012). *The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments*. (W. K. Campbell & J. D. Miller, Ur.). John Wiley & Sons, Inc.

77. Plumb, M. D. (2013). *Non-Verbal Communication in Instant Messaging*. Southern Utah University.
78. Poon Teng Fatt, J. (1998). Nonverbal communication and business success. *Management Research News*, 21(4/5), 1–10.
79. Psychology Today. (brez datuma). *Big 5 Personality Traits*. Pridobljeno 7. oktobra 2018 iz <https://www.psychologytoday.com/gb/basics/big-5-personality-traits>
80. Rao, P. S. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
81. Rapp, C., Ingold, K. & Freitag, M. (2018). Personalized networks? How the Big Five personality traits influence the structure of egocentric networks. *Social Science Research*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2018.09.001>
82. Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487–496.
83. Rebernik, A. (2015). *Kako prepoznamo narcisa?* Pridobljeno 20. oktobra 2018 iz [https://www.psihoterapija-ordinacija.si/uploads/clanki/poljudni/15\\_03SiolKakoPrepoznamoNarcisa.pdf](https://www.psihoterapija-ordinacija.si/uploads/clanki/poljudni/15_03SiolKakoPrepoznamoNarcisa.pdf)
84. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 49(5), 485–502.
85. Rejc, A. (2003). Enajst let po nastanku koncepta BSC. *Manager +*, (2), 17–19.
86. Riggio, R. E. (2013). *Introduction To Industrial / Organizational Psychology*. (L. W. Porter, Ur.) (6. izd.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
87. Ritchie, M. B. & Forth, A. E. (2016). Without concern: Predicting personal-moral transgressions from psychopathy and gender. *Personality and Individual Differences*, 94, 247–252.
88. Rocci, A. & Saussure, L. de. (2016). *Verbal Communication*. Berlin: De Gruyter Mouton.
89. Rom, E. & Mikulincer, M. (2003). Attachment Theory and Group Processes: The Association Between Attachment Style and Group-Related Representations, Goals, Memories and Functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1220–1235.
90. Rothmann, S. & Coetzer, E. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68–74.
91. Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155–180.
92. Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of selection and assesment*, 10(1–2), 117–125.
93. Sartori, R. & Ceschi, A. (2013). Assessment and development centers: Judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. *Quality & Quantity*, 47, 3277–3288.

94. Satyanarayan, P. (2008). *Modern business communication*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
95. Smith, E. R., Murphy, J. & Coats, S. (1999). Attachment to Groups: Theory and Measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 94–110.
96. Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P. & Bereczkei, T. (2018). “The Darkest of all” The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352–356. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.026>
97. Templer, K. J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*, 124, 209–214. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.11.030>
98. Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703–742.
99. Treven, S. & Sreća, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
100. Vajda, M. V. (2018). *Psihološke igre na delovnem mestu*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
101. Verčič, D. (1999). Organizacijska komunikacijska kompetenca ter poslovna uspešnost. *Teorija in praksa*, 36(4), 679–686.
102. Volmer, J., Koch, I. K. & Göritz, A. S. (2017). Corrigendum to ‘The bright and dark sides of leaders’ Dark Triad traits: Effects on subordinates’ career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 108, 226. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>
103. Wai, M. & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794–799. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2012.01.008>
104. Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. & Jackson, D. D. (2007). Some Tentative Axioms of Communication. *Theorizing Communication*, 275–288.
105. Weiner, I. B., Schmitt, N. W. & Highhouse, S. (2012). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (2. izd.). Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.
106. Yu, K. Y. T. (2014). Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75–94.
107. Zichy, S. & Bidou, A. (2013). *Personality Power: Discover Your Unique Profile and Unlock Your Potential for Breakthrough Success*. New York: AMACOM.
108. Zimmermann, T. E. & Sternefeld, W. (2013). *Introduction to Semantics: An Essential Guide to the Composition of Meaning*. Berlin: De Gruyter Mouton.
109. Žvelc, G. (2010). Object relations and attachment styles in adulthood. *Psihološka obzorja/Horizons of Psychology*, 19(2), 5–18.
110. Žvelc, M. & Žvelc, G. (2006). Stili navezanosti v odraslosti. *Psihološka obzorja*, 15(3), 51–64.





## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Myers-Briggs – opis**

### **Analitiki**

#### **“Arhitekt” osebnost (INTJ-A / INTJ-T)**

Arhitekti predstavljajo samo dva odstotka prebivalstva in še posebej redke so ženske te vrste osebnosti, saj predstavljajo samo 0,8 % prebivalstva. Zanje je pogosto velik izziv najti posameznike z enakim razmišljanjem, ki bi lahko dohajali njihovo neizprosno intelektualnost in šahu podobne poteze. Ljudje z osebnostjo Arhitekta so iznajdljivi, vendar odločni, ambiciozni, vendar zasebni, izredno radovedni, vendar ne tratijo svoje energije.

Z naravno željo po znanju, ki se kaže že zgodaj v življenju, Arhitekta v otroštvu pogosto imenujejo “knjižni molj”. Čeprav jih njihovi vrstniki s tem nazivom želijo užaliti, se Arhitekti z njim prej identificirajo in so ponosni nanj ter zelo uživajo v svojem širokem in globokem obsegu znanja. Arhitekti tudi radi izmenjujejo svoje znanje z drugimi in so prepričani o svojem obvladovanju izbranih tem, vendar pa te osebnosti rajši oblikujejo in izvedejo odličen načrt na svojem področju, kot da bi si izmenjevali mnenja o “nezanimivih” razvedrilih, kot so čenče.

Arhitekti so zmožni živeti z izzivanjem nasprotij, ki pa so vendarle povsem smiselna – vsaj iz čisto racionalnega vidika. Tako so npr. Arhitekti istočasno najbolj zagnani idealisti kot tudi najbolj zagrenjeni ciniki, kar se zdi kot skoraj nemogoč konflikt. To pa zato, ker ljudje z osebnostjo Arhitekta verjamejo, da s trudom, inteligentnostjo in razmislekom ni nič nemogoče, hkrati pa verjamejo, da so ljudje preleni, kratkovidni ali preveč samovšečni, da bi dejansko dosegli te fantastične rezultate. Vendar pa ta cinični pogled na realnost zainteresiranemu Arhitektu najverjetneje ne bo preprečil, da bi dosegel rezultat, za katerega verjame, da je pomemben.

Arhitekti izžarevajo visoko samozavest in avro skrivnosti, njihova uvidevna opažanja, izvirne ideje in izjemna logika pa jim omogočajo, da dosežejo spremembo s čisto močjo lastne volje in silo osebnosti. Včasih se lahko zdi, da Arhitekti želijo razstaviti in ponovno sestaviti vsako idejo in sistem, s katerim pridejo v stik, pri čemer se ravna po občutku perfekcionizma in celo kreposti. Vsak, ki nima talenta, da bi dohajal Arhitektove procese, ali, še slabše, ne vidi njihovega bistva, bo najverjetneje takoj in za zmeraj izgubil njegovo spoštovanje.

Pravila, omejitve in tradicije so za ljudi z osebnostjo Arhitekta prekletstva – po njihovem bi moralo biti vse odprto za vprašanja in analizo, in če vidijo način ter pot, bodo Arhitekti pogosto postopali enostransko, da bi uveljavili svojo tehnično nadrejenost, včasih brezcutne in skoraj vedno neobičajne metode ter ideje. Arhitekti stremijo k racionalnosti, ne glede na to, kako privlačen je morda končni cilj in vsaka ideja, ne glede na to, ali je bila ustvarjena interno ali pa je bila vpita iz zunanjega sveta, mora prestati brezmišljen in vedno prisoten

filter "Ali bo to delovalo?". Ta mehanizem se uporablja vedno, pri vseh stvareh in vseh ljudeh in je pogosto razlog, da Arhitekti naletijo na težave.

Arhitekti so odlični in samozavestni na področju znanja, za katero so si vzeli čas, da so ga razumeli, vendar pa žal družbena pogodba ni ena izmed teh področij. Laži iz obzirnosti in kramljanje so za to vrsto osebnosti, ki stremi k resnici in globini, že tako ali tako zelo težki, vendar pa znajo Arhitekti pretiravati do te mere, da se jim večina družbenih norm zdi preprosto neumnih. Ironično je to, da je zanje večinoma najbolje, da ostanejo znotraj svoje cone udobja, izven blišča žarometov, kjer jim lahko njihova naravna samozavest, ki se odraža pri njihovem delu z znanim, služi kot njihov lastni svetlobni signal, ki na romantičen ali drugačen način privlači ljudi s podobnim značajem in interesi.

Arhitekti so opredeljeni s svojo težnjo po premikanju skozi življenje, kot bi to bilo velika igralna površina za šah, po kateri se figure stalno premikajo preiščeno in inteligentno in analizirajo nove taktike, strategije in načrte, stalno preiščijo svoje nasprotnike, da bi ohranili nadzor nad situacijo in si povečali svojo svobodo gibanja. To nikakor ne pomeni, da Arhitekti delujejo brez vesti, vendar pa se lahko številnim drugim vrstam osebnosti to vsekakor tako zdi, saj Arhitekti nasprotujejo čustveno pogojenemu ravnanju.

#### **"Logik" osebnost (INTP-A / INTP-T)**

Osebnost Logika je dokaj redka in predstavlja samo tri odstotke prebivalstva, kar je zanje zagotovo dobro, saj jih nič drugega ne bi bolj razžalostilo, kot če bi bili "vsakdanji". Logiki so ponosni na svojo inovativnost in kreativnost, njihovo edinstveno stališče in živahen intelekt. Običajno so znani kot filozofi, misleci ali sanjavi profesorji in so bili v zgodovini odgovorni za številna znanstvena odkritja. Logiki so znani po svojih odličnih teorijah in nepopustljivi logiki. Veljajo celo kot logično najbolj natančni med vsemi vrstami osebnosti.

Ljudje z osebnostjo Logika imajo radi vzorce, iskanje protislovij med izjavami pa bi lahko skorajda opisali kot njihov hobi, zaradi česar je lagati Logiku slaba zamisel. Zaradi tega je izjava, da je treba besedo Logika jemati z rezervo, malce ironična. Ne gre za to, da bi bili neiskreni, ampak zato, da Logiki radi predstavijo svoje misli, ki še niso povsem razvite, pri čemer uporabljajo druge kot konstruktivne in dobronamerne kritike idej ter teorij v debati proti samemu sebi, namesto kot dejanske pogovorne partnerje.

Tako se lahko ta osebnost zdi nezanesljiva, čeprav dejansko od Logikov ni nihče bolj navdušen in zmožen najti težave, predelati neskončne dejavnike in podrobnosti, ki jih obsega težava, ter razviti edinstveno in ustrezno rešitev – vse, česar ne smete, je pričakovati pravočasnih poročil o napredku. Ljudje s to vrsto osebnosti niso zainteresirani za praktične, vsakodnevne dejavnosti in postopke. Ko pa najdejo okolje, v katerem lahko izrazijo svojo kreativno nadarjenost in potencial, ni omejitve za čas in energijo, ki so jo Logiki pripravljeni posvetiti razvoju razumni in nepristranski rešitvi.

Morda se zdi, da odplavajo v neskončna dnevna sanjarjenja, vendar pa je miselni proces Logika nenehen, njihov um pa je poln idej takoj od trenutka, kot se prebudijo. Zaradi tega stalnega razmišljanja so lahko videti zamišljeni in odmaknjeni, saj se pogosto ubadajo z debatami v lastni glavi, dejansko pa so Logiki dokaj sproščeni in prijazni, ko so z ljudmi, ki jih poznajo, ali ki delijo njihove interese. Kadar so Logiki med neznanimi obrazi, lahko te lastnosti sicer nadomesti prekomerna zadržanost, če pa menijo, da se kritizira njihove logične sklepe ali teorije, pa se lahko na prijazno šalo hitro odzovejo napadalno.

Kadar so Logiki nad nečim še posebej navdušeni, lahko pogovor meji na zmedenost, saj poskušajo razložiti verigo logičnih sklepov, ki je vodila do oblikovanja njihove najnovejše zamisli. Logiki pogosto enostavno preidejo na drugo temo, preden kdor koli lahko razume, kaj so sploh poskušali povedati, namesto da bi stvar razložili z običajnimi izrazi. Možno pa je lahko tudi obratno, kadar ljudje Logikom poskušajo razložiti svoje miselne procese na osnovi subjektivnosti in občutja. Predstavlajte si izredno zapleten mehanizem ure, ki vpije vsako možno dejstvo in zamisel, jih obdela z veliko mero kreativnega sklepanja in izda najbolj logične rezultate – tako deluje um Logika in ta vrsta ima majhno mero strpnosti za čustveno navlako, ki povzroča zatikanje njegovih mehanizmov.

Logiki poleg tega najverjetneje sploh ne bodo razumeli čustvenih pritožb in njihovi prijatelji v njih zagotovo ne bodo našli čustvene podpore. Ljudje z osebnostjo Logika bi veliko raje predlagali niz logičnih predlogov, kako rešiti zadevno težavo, kar pa pri njihovih bolj čustvenih sogovornikih ni vedno dobrodošlo. Enako bo najverjetneje veljalo tudi za večino družabnih prireditelj in ciljev, kot so načrtovanje večerje in poroka, saj se Logiki veliko bolj ukvarjajo z izvirnostjo in učinkovitimi rezultati. Glavna stvar, ki Logike resnično drži nazaj, je njihov neprestani in prodorni strah pred neuspehom. Osebnost Logika velikokrat analizira lastne misli in teorije, se boji, da je spregledala kritičen del sestavljanke, da lahko stagnira, izgubljena v nedoločljivem svetu, v katerem njihove misli nikoli ne pridejo v resnično uporabo. Zelo verjetno je, da je največji izziv za Logika premagati ta dvom v samega sebe, vendar pa vse to odtehtajo intelektualna darila, tako velika kot majhna, ki jih ti podarijo svetu, ko končno premagajo ta izziv.

### **“Poveljnik” osebnost (ENTJ-A / ENTJ-T)**

Poveljniki so naravni vodje. Ljudje s to vrsto osebnosti posebej imajo darove karizme in samozavesti ter odražajo avtoriteto na način, ki združuje množice za doseg skupnega cilja. Za razliko od svojih bolj občutljivih Protagonistov, je za Poveljnike značilna pogosto neusmiljena racionalnost, saj s pomočjo svojega elana, odločnosti in uma dosežejo vse, kar so si zadali. Morda je še najbolje, da predstavljajo samo tri odstotke prebivalstva, saj bi drugače preplavili bolj plahe in občutljive osebnosti, ki predstavljajo večji del sveta. Toda prav Poveljniki so tisti, ki se jim moramo zahvaliti za številna podjetja in ustanove, ki jih vsak dan jemljemo za samoumevne.

Poveljniki obožujejo dober izziv, velik ali majhen, in močno verjamejo, da lahko z dovolj časa in virov dosežejo vsak cilj. Zaradi te lastnosti so ljudje z osebnostjo Poveljnika odlični podjetniki, njihova sposobnost strateškega razmišljanja in ohranjanja dolgoročne osredotočenosti, kadar vsakega izmed korakov njihovega načrta izvajajo izredno odločno in natančno, je tista, zaradi katere so ti ljudje močni poslovni vodje. Ta odločnost je zanje pogosto kot nekakšna samo izpopolnjujoča prerokba, saj lahko Poveljniki dosežejo svoje cilje zgolj s čisto močjo volje, medtem ko bi se drugi že predali in šli naprej, zaradi njihovih družabnih veščin pa jim bodo drugi najverjetneje sledili, tako da bodo skupaj dosegli spektakularne rezultate.

Za pogajalsko mizo, ne glede na to, ali v korporacijskem okolju ali ob nakupu avtomobila, so Poveljniki dominantni, nepopustljivi in neizprosni. To ni zato, ker bi bili brezsrčni ali zlobni, ampak predvsem zato, ker te osebnosti resnično uživajo v izzivu, boju razuma in odrezavosti, ki izhaja iz tega okolja, in če jim nasprotna stran ne more slediti, Poveljniki preprosto ne vidijo več razloga, da bi prilagajali svoja načela zaradi končne zmage. Če Poveljniki koga spoštujejo, potem je to tisti, ki se jim zna intelektualno upreti, zna delovati z natančnostjo in je po kakovosti enak njim. Osebnosti Poveljnika imajo posebno sposobnost prepoznavanja nadarjenosti drugih, kar jim pomaga tako pri oblikovanju ekipe (saj nihče, ne glede na to, kako odličen je, ne more vsega narediti sam) kot tudi pri tem, da ne bi bili preveč arogantni in popustljivi. Prav tako imajo tudi posebno sposobnost poudarjanja neuspehov drugih na izredno brezčuten način, tako da znajo Poveljniki na tej točki resnično zaiti v težave.

Čustveno izražanje ni močna značilnost nobene od osebnosti iz skupine analitikov, zaradi svoje družabne narave pa je oddaljenost Poveljnikov od njihovih čustev še posebej javna in neposredno občutna za široko množico ljudi. Še posebej v poslovnem okolju enostavno zdrobijo čustvenost tistih, ki jih smatrajo kot neučinkovite, nesposobne ali lene. Za ljudi z osebnostjo Poveljnika je izražanje čustev izraz šibkosti in s takšnim pristopom si hitro nakopajo sovražnike. Poveljniki si morajo dobro zapomniti, da so povsem odvisni od funkcionalne ekipe, ne samo zato, da bi dosegli svoje cilje, pač pa tudi za prejemanje potrditve in povratnih informacij, na kar so, kar je zanimivo, Poveljniki zelo občutljivi.

Poveljniki so resnični vodje in vzdržujejo podobo, da so večji od življenja – kar pogosto tudi so. Vendar pa si morajo ljudje s to vrsto osebnosti zapomniti, da njihov status ne izhaja samo iz njihovih lastnih dejanj, ampak iz dejanj ekipe, ki jih podpira, in da je pomembno prepoznati prispevke, talente in potrebe svojega podpornega omrežja, predvsem s čustvenega vidika. Četudi morajo prevzeti “lažno masko”, vendar znajo združiti čustveno zdravo osredotočenost s številnimi svojimi močnimi lastnostmi, bodo nagrajeni z globokimi, zadovoljivimi razmerji in vsemi zmagami, ki jih lahko prenesejo.

**“Razpravljaivec” osebnost (ENTP-A / ENTP-T)**

Razpravljavec je tista vrsta osebnosti, ki je ultimativni »hudičev odvetnik«, saj svojo energijo črpa iz cefranja argumentov in prepričanj, ostanke pa pusti lebdeti v vetru, vidne vsem. Za razliko od bolj odločnih osebnosti, Razpravljavci tega ne počnejo, ker želijo doseči nek globlji pomen ali strateški cilj, ampak zgolj za zabavo. Nihče ne obožuje procesa miselnega dvoboja bolj kot Razpravljavci, saj tako dobijo priložnost uporabiti svoj lahkotno hiter um, široko bazo znanja in zmožnost povezovanja povsem različnih zamisli, da bi dokazali svoje stališče. Pri Razpravljavcih se pojavlja neobičajen stik lastnosti, saj so brezkompromisno iskreni, po drugi strani pa bodo do onemoglosti zagovarjali nekaj, v kar dejansko ne verjamejo, pri čemer se bodo postavili v vlogo nekoga drugega, da bi zagovarjali resnico iz drugega vidika. Tem osebam igrati »hudičevega odvetnika« ne pomaga samo razviti boljšega občutka za razumevanje mišljenja drugih, ampak tudi bolje razumeti nasprotne ideje, saj so prav oni tisti, ki jih zagovarjajo.

Te taktike ne smemo zamenjati z neke vrste vzajemnim razumevanjem, za katerim stremijo osebnosti v vlogi diplomata. Razpravljavci si namreč stalno želijo iskati novo znanje. Najbolje ga pridobijo z napadom na zamisel ali njeno obrambo in to iz vsakega kota ter strani. Ker nekako uživajo v tem, da jih okolica dojema kot žrtve socialne krivice, Razpravljavci radi razgibavajo svoj um tako, da dvomijo o prevladujočih mišljenjih, zaradi česar so nenadomestljivi pri predelavi obstoječih sistemov ali, kadar je treba stvari malce pretresti in premakniti v pametnejše, nove smeri. Po drugi strani pa bi te osebnosti bile zelo nezadovoljne, če bi morali upravljati vsakodnevno mehaniko za dejansko realizacijo svojih predlogov. Osebnosti Razpravljavcev obožujejo t.i. brainstorming in razmišljati na veliko, vendar se bodo na vsak način izognili "fizičnemu delu". Ta vrsta osebnosti predstavlja zgolj tri odstotke prebivalstva, kar je ravno dovolj, saj jim to omogoča ustvariti izvirne zamisli, nato pa se umakniti in bolj številčnim in pedantnim osebnostim prepustiti logistike realizacije in vzdrževanja.

Sposobnost Razpravljavcev debatirati je lahko zelo nadležna. Čeprav je pogosto cenjena, je lahko zelo boleča, kadar drugim stopijo na prste, ko npr. javno dvomijo o svojem šefu med sestankom ali pa razčlenijo in podrobno analizirajo vse, kar reče njihov partner. Zadevo še dodatno zakomplicira neomajna iskrenost Razpravljavcev, saj ta vrsta osebnosti ne olepšuje besed in jim je le malo mar, če jih drugi smatrajo kot razumevajoče ali sočutne. Podobno misleče vrste osebnosti se dokaj dobro razumejo z Razpravljavci, medtem ko občutljive vrste osebnosti in družba nasploh niso naklonjeni sporom in imajo rajši čustva, udobje in celo nedolžne laži kot neprijetne resnice in strogo racionalnost.

To Razpravljavce razjezi in pogosto krat ugotovijo, da lahko njihova prepirljiva zabava sežge marsikateri most, pogosto nenamerno, medtem ko orjejo po mejah drugih in dvomijo o njihovih prepričanjih in teptajo po njihovih čustvih. Ker se do drugih vedejo, kot bi radi, da se oni do njih, Razpravljavci nimajo veliko tolerance za razvajanje in ne marajo, kadar ljudje ovinkarijo, še posebej, ko potrebujejo uslugo. Razpravljavci so cenjeni zaradi njihove vizije, samozavesti, znanja in smisla za humor, vendar pogosto ne znajo izkoristiti teh prednosti kot osnovo za tesnejše prijateljstvo in romantična razmerja.

Razpravljavci morajo opraviti daljšo pot od drugih, da bi izkoristili svoje naravne sposobnosti – njihova intelektualna neodvisnost in prosta in neomejena vizija sta izredno dragoceni, kadar so oni glavni ali kadar jih vsaj nekdo posluša. Vendar pa je na poti do tja treba vztrajati in stvari izpeljati do konca, s čimer pa imajo Razpravljavci težave. Ko si enkrat zagotovijo ta položaj, si morajo Razpravljavci zapomniti, da bodo njihove zamisli obrodile sadove le, če se bodo sami zanesli na druge, ki jim bodo pomagali sestaviti posamezne dele. Če so porabili več čas za “zmagovanje” debat kot za izgradnjo splošnega mnenja, bodo številni Razpravljavci ugotovili, da enostavno nimajo potrebne podpore, da bi uspeli. Medtem, ko tako dobro igrajo vlogo hudičevega odvetnika, bodo ljudje s to vrsto osebnosti ugotovili, da je najbolj zahteven in dragocen intelektualni izziv razumeti bolj čustven vidik in da je treba poleg logike in napredka zagovarjati tudi obzirnost in kompromise.

## **Diplomati**

### **“Odvetnik” osebnost (INFJ-A / INFJ-T)**

Osebnost Odvetnika je zelo redka. Predstavlja samo en odstotek prebivalstva, vendar pa njeni predstavniki kljub temu pustijo svoj pečat v svetu. Imajo prirojen občutek za idealizem in moralo, toda od drugih idealističnih vrst osebnosti se razlikujejo po svoji odločnosti. Odvetniki namreč niso leni sanjači, ampak ljudje, zmožni narediti konkretne korake za udejanjanje svojih ciljev in trajnih pozitivnih vtisov. Odvetniki kot smisel v življenju vidijo v pomoči drugim, vendar pa je, kljub temu da pogosto sodelujejo pri reševalnih akcijah in dobrodelnih dejavnostih, njihova prava strast priti težavi do dna, tako da ljudje sploh ne bi potrebovali reševanja.

Odvetniki si delijo zelo edinstveno kombinacijo lastnosti: čeprav so nežne duše, imajo zelo močna mnenja in se bodo neutrudno borili za zamisel, v katero verjamejo. Ljudje s to vrsto osebnosti so odločni in imajo močno voljo, vendar to energijo le redko uporabijo za osebno korist. Odvetniki kreativnosti, domišljije, prepričanja in čustvenosti ne bodo uporabili, da si bi ustvarili neko prednost, ampak da bi ustvarili ravnovesje. Enakost in karma sta Odvetnikom zelo privlačni zamisli in verjamejo, da svetu ne more nič bolj pomagati, kot uporabiti ljubezen in sočutje za mehčanje src tiranov.

Odvetniki hitro vzpostavijo povezavo z drugimi in so nadarjeni za toplo, čutno besedo, izražanje na človeški način in ne s čisto logiko in dejstvi. Zato je povsem normalno, da jih imajo njihovi prijatelji in sodelavci za dokaj družabne osebnosti, vsi pa morajo prav tako vedeti, da Odvetniki potrebujejo tudi čas zase, da se sprostijo in napolnijo baterije, zato ne smejo biti zaskrbljeni, če se naenkrat zaprejo vase. Odvetniki zelo skrbijo za čustva drugih in enako pričakujejo nazaj – včasih to pomeni, da jim je treba dati nekaj dni časa zase.

Najpomembneje pa je, da te osebnosti ne pozabijo poskrbeti tudi zase. Njihova strast do prepričevanja jih zlahka ponese čez prelomno točko in če izgubijo nadzor nad svojo vnetostjo, se lahko to konča z izčrpanostjo, boleznijo in stresom. To postane še posebej očitno, ko se

Odvetniki soočajo s sporom in kritiko. Njihova občutljivost jih prisili do tega, da naredijo vse, kar je možno, da se ubranijo pred temi navidezno osebnimi napadi, kadar pa se okoliščinam ni mogoče izogniti, pa se znajo braniti na izredno neracionalne, nekoristne načine.

Za Odvetnike je svet prostor poln neenakosti, čeprav ni treba, da je tako. Nobena druga vrsta osebnosti ni bolj primerna, da ustvari gibanje za korekcijo napake, ne glede na to, ali je velika ali majhna. Odvetniki edino ne smejo pozabiti, da morajo med tem, ko skrbijo za svet, poskrbeti tudi zase.

### **“Posredovalec” osebnost (INFP-A / INFP-T)**

Osebnosti Posredovalcev so resnični idealisti, vedno iščejo kanček dobrega v še tako slabih ljudeh in dogodkih in vselej iščejo načine, kako stvari izboljšati. Čeprav se zdijo umirjeni, zadržani ali celo sramežljivi, imajo Posredovalci notranji plamen in strast, ki lahko resnično zasijeta. Ker predstavljajo samo 4 % prebivalstva, je tveganje, da bi bili narobe razumljeni, žal zanje dokaj visoko. Ko pa najdejo ljudi z enakim razmišljanjem, začutijo harmonijo veselja in navdiha.

Posredovalce bolj kot logika, navdušenje ali praktičnost vodijo njihova načela. Kadar se odločajo, kako naprej, upoštevajo čast, lepoto, moralo in odliko. Posredovalce vodi čistost njihove namere in ne nagrade in kazni. Ljudje s to vrsto osebnosti so ponosni na to lastnost in prav tako, vendar vsi ne razumejo sile, ki poganja ta čustva, zaradi česar lahko postanejo izolirani. Te lastnosti v najboljši luči ljudem z osebnostjo Posredovalca omogočajo globljo komunikacijo z ostalimi, z lahkoto govorijo v metaforah in prilikah ter razumejo in ustvarjajo simbole, s katerimi lahko delijo svoje ideje. Prednost te intuitivne komunikacije se odraža v kreativnih delih, zato ni nič presenetljivega, da so številni znani Posredovalci pesniki, pisatelji in igralci. Razumevanje sebe in svojega mesta v svetu je za Posredovalce pomembno, te ideje pa najbolje raziskujejo, ko v svojem delu izhajajo iz sebe.

Posredovalci imajo dar samoizražanja, svojo lepoto in skrivnosti pa razkrivajo z metaforami in izmišljenimi liki. Njihova sposobnost z besedami se ne konča pri materinem jeziku. So namreč zelo nadarjeni pri učenju drugega (ali tretjega) jezika. Njihov dar za komunikacijo jim dobro služi pri vzpostavljanju harmonije, prav tako pa jim pomaga pri uresničevanju njihovega poslanstva. Za razliko od bolj družabnih vrst osebnosti Posredovalci svojo pozornost posvetijo le nekaterim. Vzrok za to je ta, da jim lahko sicer zmanjka energije in lahko celo postanejo potrti in preobremenjeni z vsem slabim v svetu, ki ga ne morejo popraviti. To ni nič dobrega za prijatelje Posredovalcev, ki so se navadili na njihov rožnat pogled na svet.

Če niso previdni, lahko Posredovalci med tem, ko iščejo dobro in zanemarijo vsakodnevno vzdrževanje, ki jih zahteva življenje, izgubijo sami sebe. Posredovalce pogosto odnese v globoko razmišljanje, saj uživajo v analiziranju hipotez in filozofskih razmišljanjih bolj kot katera koli druga vrsta osebnosti. Če nihče ne preveri, kako je z njimi, lahko izgubijo stik in



se umaknejo v svet odmaknjenosti. V tem primeru lahko prijatelji ali partner porabijo veliko energije, da jih spet vrnejo v resnični svet. Na srečo pa je enako kot s cvetenjem rož vsako pomlad: naklonjenost, kreativnost, nesebičnost in idealizem Posredovalcev se vedno vrnejo. Nagrada zanje in tiste, ki jih imajo radi, nista nujno logika in praktičnost, ampak pogled na svet, ki navdihuje sočutje, prijaznost in lepoto povsod, kamor gredo.

### **“Protagonist” osebnost (ENFJ-A / ENFJ-T)**

Protagonisti so naravni vodje, polni strasti in karizme. Te osebnosti, ki predstavljajo okrog dva odstotka prebivalstva, so pogosto osebe, ki želijo druge navdušiti, da bi dosegli cilje in delali dobro v svetu. Njihova naravna samozavest jih postavlja za vzor, z velikim ponosom in veseljem pa vodijo druge v želji, da bi sodelovali in tako izboljšali sebe in svojo skupnost. Ljudi privlačijo močne osebnosti in Protagonisti izžarevajo pristnost, skrb in nesebičnost, ne bojijo se vstati in povedati, kadar menijo, da je treba nekaj povedati. Komunikacija z drugimi je zanje nekaj povsem naravnega in preprostega, predvsem na osebni ravni, njihova zmožnost vpogleda v ljudi pa jim omogoča doseči vsak um ali z dejstvi, logiko ali čistimi čustvi. Protagonisti takoj vidijo motivacije ljudi in povežejo navidezno nepovezane dogodke in jih predstavijo kot skupni cilj z besedami, ki so tako rekoč hipnotične.

Zanimanje, ki ga imajo Protagonisti za druge, je iskreno, včasih celo preveč. Ko namreč ljudje s to vrsto osebnosti v nekoga verjamejo, se lahko preveč zapletejo v težave te osebe in jim preveč zaupajo. Na srečo je to zaupanje zanje kot nekakšna samoizpopolnjujoča prerokba, saj nesebičnost in pristnost Protagonistov navdihujeta tiste, za katere jim je mar, da bi postali boljši. V kolikor pa niso previdne, pa lahko te osebnosti s svojim optimizmom prekoračijo meje in druge silijo dlje, kot so sami pripravljeni ali zmožni iti.

Protagonisti so občutljivi še na eno past: imajo neverjetno sposobnost izražanja in analiziranja lastnih čustev, vendar če se preveč zapletejo v težave drugih, lahko razvijejo neke vrste čustveno hipohondrijo, kar pomeni, da težave drugih vidijo tudi v sebi in skušajo popraviti nekaj, kar sploh ne obstaja. Če te osebnosti pridejo do točke, na kateri jih zadržujejo omejitve nekoga drugega, se lahko zgodi, da ne bodo znali iti preko te dileme in ne bodo več v nobeno pomoč nikomur. V tem primeru je pomembno, da se Protagonisti umaknejo in se zazrejo vase ter identificirajo, kaj resnično čutijo in kaj je povsem ločena težava, na katero je treba gledati z drugega vidika.

Protagonisti so pristni, skrbni ljudje, ki vedo, kaj govorijo in se temu ustrezno tudi vedejo. Nič jih ne osreči bolj kot vodenje, povezovanje in motiviranje svoje ekipe z nalezljivim navdušenjem. Ljudje z osebnostjo Protagonista so strastni nesebičneži, kar jih včasih tudi stane, in se ne bojijo vrvi in puščic, kadar branijo ljudi in ideje, v katere verjamejo. Zato ni nič čudnega, da so znani Protagonisti vplivni politiki in kulturni vodje. Ta vrsta osebnosti namreč želi voditi na poti do svetlejšje prihodnosti, pa naj bo to vodenje naroda v blaginjo ali športne ekipe otrok do težko zaslužene zmage.

### **“Aktivist” osebnost (ENFP-A / ENFP-T)**

Osebnost Aktivista je pravi svobodni duh. Pogosto so središče zabave, vendar niso toliko zainteresirani zgolj v razburjenje in užitek trenutka, kot so v uživanje v družabnih in čustvenih povezavah, ki jih ustvarijo z drugimi. Ta vrsta osebnosti je šarmantna, samostojna, energična in sočutna in 7 %, ki jih predstavljajo, je vsekakor mogoče začutiti v vsaki množici. Aktiviste, katerih vloga ni zgolj družbeno zadovoljevati druge, zaznamuje njihova vizionarska narava, ki jim omogoča brati med vrsticami z radovednostjo in energijo. Na življenje gledajo kot na veliko, kompleksno sestavljanke, kjer je vse povezano, vendar za razliko od drugih vrst v skupini analitikov, ki na sestavljanke gledajo kot na niz sistemskih mehanizmov, Aktivisti nanjo gledajo skozi prizmo čustev, sočutja in mistike in vedno iščejo globlji pomen. Aktivisti so izredno samostojni in veliko bolj kot k stabilnosti in varnosti stremijo h kreativnosti in svobodi.

Številne druge vrste osebnosti se tem kakovostim ne bodo mogle upreti in če najdejo razlog, ki zaneti njihovo domišljijo, Aktivisti izžarevajo energijo, ki jih pogosto krat potisne v središče pozornosti, drugi pa jih povečujejo kot vodje in guruje, kar pa ni vedno mesto, na katerem si bi Aktivisti, ki imajo radi neodvisnost, želeli biti. Še huje je, če se morajo te osebnosti spopadati z administracijskimi opravili in rednim vzdrževanjem, kar pogosto sodi k vodilnemu položaju. Samozavest Aktivistov je odvisna od njihove sposobnosti najti izvirne rešitve, tako da se morajo vselej zavedeti, da imajo svobodo biti inovativni, saj lahko sicer hitro izgubijo potrpežljivost ali postanejo potrti, če običijajo v dolgočasni vlogi.

Na srečo se ljudje z osebnostjo Aktivista znajo sprostiti in brez težav lahko preklopijo iz vnetega, gnanega idealista na delovnem mestu v domiselnega in zanesenjaškega prostega duha na plesišču, pogosto tako nenadoma, da s tem presenetijo tudi svoje najbližje prijatelje. Tovrstno preskakovanje jim omogoča, da se čustveno povežejo z drugimi, kar jim omogoča vpogled v stvari, ki motivirajo njihove prijatelje in sodelavce. Verjamejo, da bi si vsak moral vzeti čas za prepoznavanje in izražanje svojih čustev, zaradi njihove empatije in družabnosti pa je to zanje naravna tema pogovora. Vendar pa morajo biti Aktivisti previdni. Če se namreč preveč zanašajo na svojo intuicijo in poskušajo motivacije svojih prijateljev preveč predvideti, lahko signale razumejo napačno in porušijo načrte, ki bi jih bilo z bolj neposrednim pristopom možno izpeljati na enostaven način. Tovrstna družbena obremenitev je pravo strašilo, zaradi katere ta vrsta osebnosti, osredotočena na harmonijo, ponoči ne more spati. Aktivisti so zelo čustveni in občutljivi in kadar nekomu stopijo na prste, to čutita oba.

Aktivisti porabijo veliko časa za raziskovanje družbenih odnosov, čustev in idej, preden najdejo nekaj, kar se jim zdi res resnično. Ko pa te osebnosti končno najdejo svoje mesto v svetu, bodo njihova domišljija, empatija in pogum najverjetneje vodili do neverjetnih rezultatov.

## Čuteči

### “Logistik” osebnost (ISTJ-A / ISTJ-T)

Vrsta osebnosti Logistika se šteje za najbolj razširjeno, saj predstavlja okrog 13 % prebivalstva. Zaradi njihovih značilnih karakteristik: poštenosti, praktične logike in neutrudne predanosti dolžnosti so Logisti ključnega pomena v številnih družinah kot tudi organizacijah, ki ohranjajo tradicije, pravila in standarde. Takšne organizacije so npr. odvetniške pisarne, regulativni organi in vojska. Ljudje z osebnostjo Logista radi prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in so ponosni na svoje delo. Kadar delajo, da bi dosegli cilj, Logisti temu posvetijo ves svoj čas in energijo in vsako od zastavljenih nalog zaključijo z natančnostjo in potrpežljivostjo.

Logisti ničesar ne predvidevajo, ampak raje analizirajo svoje okolje, preverijo dejstva in tako pridejo do praktičnih rešitev glede tega, kako ukrepati. Osebnosti Logista ne marajo neumnosti in ko pridejo do odločitve, sporočijo vsa dejstva, ki so potrebna, da dosežejo svoj cilj, pri tem pa od drugih pričakujejo, da bodo takoj dojeli položaj in začeli ukrepati. Logisti nimajo veliko strpnosti za neodločnost, še hitreje pa izgubijo potrpljenje, če se smer, ki jo načrtajo sami, izziva z nepraktičnimi teorijami, še posebej, če te ne upoštevajo ključnih podrobnosti. Če se izzivi prelevijo v časovno potratne debate, lahko ljudje z osebnostjo Logista postanejo opazno jezni, čim bolj se bližajo roki.

Kadar Logisti rečejo, da bodo nekaj naredili, to tudi naredijo. Svoje dolžnosti izpolnijo ne glede na osebne posledice in ne razumejo ljudi, ki ne držijo svoje obljube na enak način. Slabo stran Logista najhitreje prikličete, kadar združite lenobo in neiskrenost. Posledično ljudje z osebnostjo Logista rajši delajo samo ali pa vsaj v okolju, v katerem je njihova avtoriteta jasno vzpostavljena s hierarhijo, kjer lahko zastavijo in dosežejo svoje cilje brez nepotrebne debate ali skrbi zaradi zanesljivosti drugih. Osebnosti Logista imajo oster um, ki temelji na dejstvih in imajo raje avtonomijo in samozadostnost kot zanašanje na kogar ali kar koli drugega. Odvisnost od drugih Logisti običajno smatrajo kot šibkost, njihova strast do dolžnosti, zanesljivosti in brezhibna osebna integriteta pa jim preprečujejo, da bi padli v to past.

Ta občutek osebne integritete je bistvenega pomena za Logiste in presega njihov lasten um. Logisti postopajo v skladu z uveljavljenimi pravili in smernicami, ne glede na ceno, poročajo o lastnih napakah in povedo resnico, četudi so lahko posledice tega katastrofalne. Za Logiste je iskrenost veliko bolj pomembna kot čustveno spoštovanje, zaradi njihovega brezobzirnega pristopa pa lahko drugi napak sklepajo, da so Logisti hladni ali celo robotski. Ljudje s to vrsto osebnosti imajo pogosto težave z izražanjem svojih čustev ali naklonjenosti navzven, vendar pa jih močno prizadene, kadar kdo trdi, da ne čutijo ali, kar je še huje, da se ne znajo vživeti v čustva drugih.

Predanost Logistov je odlična lastnost, saj jim omogoča ogromno doseči, hkrati pa je tudi ključna šibkost, ki jo znajo izkoristiti manj tankovestni posamezniki. Logisti iščejo stabilnost in varnost in kot svojo dolžnost jemljejo, vzdrževati postopke tekoče. Lahko se jim zgodi, da bodo njihovi sodelavci in drugi začeli prekladati njihove odgovornosti nanje, ker se zavedajo, da bodo poskrbeli za brezhibnost. Ljudje z osebnostjo Logista raje zadržijo svoja

mnenja zase in pustijo, da dejstva pričajo zase. Vendar pa lahko poteče veliko časa, preden opazni dokazi povedo celotno zgodbo. Logisti ne smejo pozabiti, poskrbeti zase – njihova tmasta predanost stabilnosti in učinkovitosti lahko dolgoročno ogrozi te cilje, saj se ostali vedno bolj opirajo nanje, s čimer povzročijo čustveno obremenitev, ki jo znajo Logisti zadrževati več let, ko pa izbruhne, pa je lahko že prepozno. Če lahko te osebnosti najdejo sodelavce in partnerje, ki iskreno cenijo in dopolnjujejo njihove kakovostne lastnosti, ki uživajo v svetlosti, jasnosti in zanesljivosti, ki jo Logisti nudijo, bodo slednji odkrili, da jih njihova vloga stabiliziranja izredno zadovoljuje, saj bodo vedeli, da so del sistema, ki deluje.

### **“Branilec” osebnost (ISFJ-A / ISFJ-T)**

Osebnost vrste Branilca je dokaj edinstvena, saj večina njenih značilnosti kljubuje opredelitvi njihovih posameznih lastnosti. Čeprav se znajo vživeti v čustva drugega, so lahko Branilci nasilni, če morajo zaščititi svojo družino ali prijatelje. Čeprav so tihi in zadržani, imajo običajno dobro razvite človeške sposobnosti in čvrsta družbena razmerja in čeprav stremijo k varnosti in stabilnosti, so lahko te osebnosti neverjetno odprte za spremembe, dokler imajo občutek, da so razumljene in spoštovane. Kot pri večini stvari so ljudje z osebnostjo Branilca več kot samo vsota njihovih delov in način, njihovo bistvo pa je opredeljeno s tem, kako uporabljajo te moči. Branilci so resnični nesebičneži, na prijaznost se odzovejo s še večjo prijaznostjo, delu in ljudem, v katere verjamejo, pa se posvetijo z veliko navdušenja in velikodušnosti.

Težko si je predstavljati boljšo vrsto osebnosti, ki bi predstavljala tako velik del prebivalstva, kot so Branilci, saj ti predstavljajo skoraj 13 %. Ker združujejo najboljše, kar ponuja tradicija, in željo delati dobro, je Branilce mogoče najti v poklicih z zgodovino, kot so zdravstvo, šolstvo in dobrodelno družbeno delo. Osebnosti Branilcev, predvsem tiste, ki so vzkipljive narave, so pogosto pikolovski do točke perfekcionizma, kljub njihovem obotavljanju pa se je na njih vedno mogoče zanesti, da bodo delo opravili pravočasno. Branilci svoje odgovornosti jemljejo osebno in gredo vedno preko in še dlje ter naredijo vse, kar lahko, da bi presegli pričakovanja in zadovoljstvo drugih, tako v službi kot doma.

Izziv za ljudi z osebnostjo Branilca je, zagotoviti, da ostali opazijo to, kar počnejo. Pogosto so zadržani glede svojih dosežkov in čeprav je njihova prijaznost pogosto spoštovana, znajo bolj cinični in sebični ljudje izkoristiti predanost in ponižnost Branilcev tako, da nanje preložijo delo in nato poberejo vso hvalo. Branilci morajo vedeti, kdaj reči ne in se postaviti sebi v bran, če želijo ohraniti svojo samozavest in navdušenje.

Po naravi družabni, kar je sicer neobičajna lastnost introvertirane vrste osebnosti, Branilci svoj odličen spomin ne uporabljajo, da bi si zapomnili podatke in malenkosti, ampak ljudi in podrobnosti o njihovem življenju. Ko gre za podarjanje daril, Branilcem ni enakega, saj znajo z domišljijo in naravno rahločutnostjo izraziti svojo velikodušnost na načine, ki se dotaknejo srca vsakega, ki ga obdarijo. Medtem, ko to zagotovo velja pri njihovih

sodelavcih, ki jih ljudje z osebnostjo Branilca pogosto obravnavajo kot osebne prijatelje, pa pride njihovo izkazovanje naklonjenosti do polnega izraza pri družini.

Branilci so čudovita skupina, ki le redko kdaj miruje, če koristno dejanje še ni dokončano. Kar se tiče povezovanja z drugimi na intimni ravni, med introvertiranimi osebnostmi ni nihče boljši od Branilcev. Veselje, ki ga doživijo pri uporabi teh povezav za vzdrževanje podporne, srečne družine, je darilo za vse sodelujoče. Nikoli se morda ne bodo udobno počutili v središču pozornosti in se bodo morda celo počutili krivo ob sprejemanju pohval za ekipni dosežek, vendar, če lahko zagotovijo, da so njihovi dosežki in ves trud priznani s strani drugih, bodo Branilci občutili raven zadovoljstva v tem, kar počnejo, na način, o katerem lahko druge vrste osebnosti le sanjajo.

### **“Direktor” osebnost (ESTJ-A / ESTJ-T)**

Direktorji so zastopniki tradicije in reda, z razumevanjem tega, kar je prav, narobe in družbeno sprejemljivo povezujejo družine in skupnosti. Te osebnosti cenijo vrednote iskrenosti, predanosti in dostojanstva in so cenjene zaradi svojih jasnih nasvetov in napotkov, hkrati pa z veseljem vodijo druge po težki poti. S ponosom povezujejo ljudi in pogosto igrajo vlogo organizatorja skupnosti, trdo delajo, da bi ljudi združili ob praznovanjih raznih krajevnih dogodkov ali v bran tradicionalnih vrednot, ki povezujejo družine in skupnosti. Povpraševanje po tovrstnem vodstvu je v demokratičnih družbah visoko in ker te osebnosti predstavljajo 11 % prebivalstva, ni nič čudnega, da ima večina znanih političnih in poslovnih vodij po svetu osebnost Direktorja. Te osebnosti močno verjamejo v pravila zakona in avtoritete, ki si jih je treba zaslužiti, pri svojem delu so vselej vzor drugim tako s predanostjo kot namensko iskrenostjo, močno pa zavračajo lenobo in goljufanje, še posebej pri delu. Če kdor koli zagovarja, da je trdo, fizično delo odličen način za izgradnjo osebnosti, potem so to ljudje z osebnostjo Direktorja.

Direktorji se zavedajo svoje okolice in živijo v svetu jasnih, preverljivih dejstev. Prepričanje v svoje znanje pomeni, da tudi, kadar naletijo na močan upor, stojijo za svojimi načeli in tem, kaj je sprejemljivo in kaj ne. Tudi njihova mnenja niso samo prazno govoričenje, saj so osebnosti Direktorja več kot pripravljene sprejeti tudi najzahtevnejše izzive, izboljšati akcijske načrte in sproti razvrščati podrobnosti, tako da so še tako zapletena opravila videti enostavna in dostopna.

Vendar Direktorji ne delajo sami in od drugih pričakujejo enako zanesljivost in delovno vnemo. Ljudje s to vrsto osebnosti držijo svoje obljube in če jih njihovi partnerji ali podrejeni ogrožajo s svojo nesposobnostjo, lenobo ali, še slabše, neiskrenostjo, jeze nikakor ne zadržujejo. Zaradi tega lahko dobijo sloves neprilagodljive osebe, vendar ne zato, ker bi bili trmasti, ampak zato, ker resnično verjamejo, da družba deluje zaradi teh vrednot. Direktorji so klasične podobe vzornih državljanov: pomagajo svojim sosedom, upoštevajo zakone in poskušajo poskrbeti, da vsi sodelujejo v skupnostih in organizacijam, ki so jim pri srcu. Glavni izziv za ljudi z osebnostjo Direktorja je, prepoznati, da ne sledijo vsi isti poti ali

prispevajo na enak način. Pravi vodja prepozna dobre lastnosti posameznika kot tudi skupine in mu pomaga uresničiti te zamisli. Na ta način Direktorji spoznajo vsa dejstva in znajo voditi ljudi v smeri, ki ustrezajo vsem.

### **“Konzul” osebnost (ESFJ-A / ESFJ-T)**

Ljudje z osebnostjo Konzula so priljubljeni, kar je dokaj smiselno, če upoštevamo, da je to prav tako zelo pogosta vrsta osebnosti, saj predstavlja 12 % prebivalstva. V srednjih šolah so to navijačice in napadalci v nogometu, saj določajo smer, izstopajo in vodijo svoje ekipe do zmage in slave. Kasneje v življenju Konzulu še naprej radi podpirajo svoje prijatelje in ljubljene, organizirajo družabna srečanja in naredijo vse, kar je v njihovi moči, da bi bili vsi veseli. Po srcu so te osebnosti družabna bitja, ki uživajo v tem, da so vedno na tekočem s tistim, kar počnejo njihovi prijatelji. Razprave o znanstvenih teorijah ali mednarodni politiki najverjetneje ne bodo predolgo zanimale Konzule. Bolj jih zanimajo oprijemljive, praktične zadeve, vključno z izboljšanjem njihovega družbenega statusa in opazovanjem drugih ljudi. Ostati na tekočem z dogajanjem okrog njih je njihova glavna skrb, vendar pa se bodo vedno na vso moč potrudili, da svojo moč izkoristijo za pozitivne zadeve.

Konzuli so nesebični in svojo odgovornost pomagati drugim ter storiti pravilno stvar jemljejo zelo resno. Za razliko od bolj idealističnih vrst osebnosti morala Konzulov temelji na uveljavljenih tradicijah in zakonih, vselej upoštevajo avtoriteto in pravila in svoje morale ne gradijo na filozofiji ali mistiki. Zanje je pomembno, da se zavedajo, da ljudje prihajajo iz različnih ozadij in imajo različne poglede in kar se morda njim zdi pravilno, ni nujno brezpogojna resnica. Ljudje s to vrsto osebnosti so radi ustrezljivi in uživajo v vsaki vlogi, ki jim omogoča sodelovati na koristen način, če le vedo, da so za to cenjeni in spoštovani. To je še posebej očitno doma, Konzuli pa so izredno zvesti in vdani partnerji in starši. Te osebnosti spoštujejo hierarhijo in si prizadevajo ustvariti neko svojo avtoriteto tako doma kot v službi, ki jim omogoča, stvari ohranjati jasne, stabilne in organizirane za vsakogar.

Ta vrsta osebnosti podpira druge, je odprta in jo zlahka opazimo na zabavi, saj so one tiste osebe, ki zmeraj najdejo čas za pogovor in smeh z vsemi. Vendar pa njihova predanost ni le površinska, ker bi se počutili k temu zavezane. Resnično namreč uživajo ob poslušanju svojih prijateljev, ko jim govorijo o svojih razmerjih in dejavnostih, pri čemer si zapomnijo majhne podrobnosti in so vedno pripravljene na pogovor z veliko mero topline in čutnosti. Če se stvari ne odvijajo dobro ali je v prostoru čutiti napetost, Konzuli to zaznajo in poskusijo ponovno vzpostaviti harmonijo in stabilnost v skupini. Ker nimajo radi sporov, porabijo veliko svoje energije za vzpostavljanje družbenega reda in imajo raje načrtovane in organizirane dogodke kot odprte dejavnosti ali spontana druženja. Te osebnosti vlagajo veliko truda v dejavnosti, ki so jih organizirale, in zato jim ni vseeno oziroma jih zelo boli, kadar so njihove ideje zavrnjene ali če ljudje preprosto ne kažejo zanimanja. Pomembno je, da Konzuli razumejo, da ljudje prihajajo iz različnih krajev in da njihovo morebitno nezanimanje ni dejanska opomba glede njih ali njihovega dogodka, ampak da zadeva preprosto ni zanje.

Največji izziv za Konzula je njihova občutljivost – ljudje se namreč ne bodo vedno strinjali in bodo tudi kritizirali in čeprav to boli, je vse del življenja. Najbolje za nekoga z osebnostjo Konzula je, da počne to, kar zna najbolje: biti vzor, poskrbeti za stvari, na katere lahko vplivajo in uživajo v zavedanju, da ljudje cenijo njihov trud.

## **Raziskovalci**

### **“Virtuoz” osebnost (ISTP-A / ISTP-T)**

Virtuozi radi raziskujejo s svojimi rokami in očmi, se dotikajo in raziskujejo svet okrog njih s hladnim racionalizmom in duhovno radovednostjo. Ljudje s takšno vrsto osebnosti so naravni izdelovalci, premikajo se od projekta do projekta, ustvarjajo koristno in odvečno kar tako in se sproti učijo iz svojega okolja. Virtuozne osebnosti, ki so pogosto mehaniki in inženirji, se najbolj zabavajo, ko si lahko umažejo roke in razstavijo ter nato spet sestavijo stvari tako, da so vedno malo boljše kot prej.

Virtuozi raziskujejo ideje z ustvarjanjem, odpravljanjem napak, preizkušanjem, napakami in izkušnjami iz prve roke. Te osebnosti imajo rade, kadar se drugi zanimajo za njihove projekte in včasih tudi nimajo nič proti, če kdo stopi v njihov prostor. Seveda samo pod pogojem, da se ti ljudje ne vmešavajo v načela in svobodo Virtuozov in da ostanejo vselej odprti do tega, da jim Virtuoz vrača zanimanje. Ljudje z osebnostjo Virtuozov radi pomagajo in delijo svoj izkušnjski predvsem s tistimi, ki jih imajo radi. Zato je škoda, da so tako redki, saj predstavljajo le pet odstotkov prebivalstva. Še posebej redke so Virtuozne ženske, ki običajno ne sovpadajo z vlogo spolov, ki jo od njih pričakuje družba – pogosto se že od mladih nov vedejo kot fantje.

Čeprav so lahko zaradi njihove zadržane narave in osredotočenosti na praktične zadeve te osebnosti na prvi pogled videti preproste, so lahko Virtuozni dokaj enigmatični. Prijazni, vendar zelo zasebni, umirjeni, toda nenadoma spontani, izredno previdni, vendar nezmožni ostati osredotočeni na formalno izobraževanje – Virtuozne osebnosti so zato zelo težko predvidljive, tudi za svoje prijatelje in ljubljene. Virtuozni se lahko zdijo zelo zvesti in umirjeni, vendar znajo kopiciti impulzivno energijo, ki eksplodira brez opozorila, pri čemer svoje interese popeljejo v drzne, nove smeri.

Namesto neke vrste iskanja vizije Virtuozni pri teh seizmičnih premikih zgolj raziskujejo sposobnost razvoja novega interesa. Virtuozove odločitve izvirajo iz občutka za praktičen realizem, v njihovem srcu pa je močan občutek neposredne poštenosti, odnos "delaj drugim, kot želiš, da bi oni tebi", kar resnično pomaga pojasniti številne zapletene lastnosti Virtuozov. Namesto prekomerne previdnosti in pazljivosti, da komu ne stopijo na prste zato, da njim nihče ne bi stopil na prste, znajo ljudje z osebnostjo Virtuozov prekorati mejo in sprejeti povračilo, dobro ali slabo, kot pošteno igro.

Največja težava, s katero se najverjetneje lahko soočijo Virtuozni je, da pogosto reagirajo prehitro in kot samoumevno jemljejo svojo permisivno naravo ter predvidevajo, da so ostali

enaki. Te osebnosti bodo prve, ki bodo povedale brezčutno šalo, se prekomerno vtikovale v projekt nekoga drugega, bile glasne in se poigravale ali nenadoma spremenile svoje načrte, ker je vmes prišlo nekaj bolj zanimivega. Virtuozni bodo spoznali, da imajo številne druge osebnosti veliko bolj jasno začrtane meje pri pravilih in sprejemljivem vedenju kot oni sami – bolj občutljive osebnosti pogosto ne želijo slišati brezčutne šale in zagotovo ne bi nobene povedale nazaj, prav tako se ne bi udeležile nobenih neslanih šal, čeprav bi ostali želeli sodelovati. Če je situacija že čustveno nabita, se lahko kršitve teh mej močno izjalovijo.

Virtuozni imajo velike težave pri predvidevanju čustev, vendar je to samo naraven podaljšek njihove poštenosti, če upoštevamo, kako težko je oceniti čustva in motivacije Virtuozov. Vendar pa lahko njihovo nagnjenje z raziskovanju svojih razmerij skozi dejanja namesto empatije vodi do močnih frustracij. Ljudje z osebnostjo Virtuozna imajo težave z mejami in smernicami. Raje imajo svobodo gibanja in barvanja zunaj začrtanih meja, če je to potrebno. Okolje, kjer lahko sodelujejo z dobrimi prijatelji, ki razumejo njihov slog in nepredvidljivost, združujejo svojo kreativnost, smisel za humor in osebni pristop do izgradnje praktičnih rešitev in stvari, Virtuoznim osebnostim zagotavlja številna srečna leta pri izdelovanju uporabnih škatel in občudovanju le-teh od zunaj.

#### **“Pustolovec” osebnost (ISFP-A / ISFP-T)**

Osebnosti Pustolovcev so resnični umetniki, vendar ne nujno v tipičnem pomenu, ko na prostem slikajo vesela, majhna drevesa. Vendar pa so dovolj pogosto zmožne tudi tega. Te osebnosti estetik, dizajn, kakor tudi svoje izbore in dejanja uporabljajo za prestavljanje meja družbenih norm. Pustolovske osebnosti uživajo v kršenju tradicionalnih pričakovanj z eksperimentiranjem v lepoti in vedenju – možnost je, da so več kot samo enkrat izrekle stavek “Ne omejujte me”!

Pustolovci živijo v barvnem, čutnem svetu, navdihujejo pa jih povezave z ljudmi in idejami. Pustolovske osebnosti uživajo pri ponovni interpretaciji teh povezav, ponovnem izumljanju in eksperimentiranju tako s samim seboj kot tudi z novimi perspektivami. Nobena druga vrsta osebnosti ne raziskuje in eksperimentira na ta način v tolikšni meri. Ta način ustvari občutek spontanosti, zaradi česar so Pustolovci nepredvidljivi celo za svoje prijatelje kot tudi ljubljene osebe.

Kljub temu so Pustolovci zagotovo introvertirane osebe, ki svoje prijatelje še dodatno presenetijo, kadar se umaknejo iz soja žarometov, da bi bili sami in se napolnili. Toda kljub temu, da so sami, to nikakor ne pomeni, da ti ljudje mirujejo – ta čas izkoristijo za pogled v lastno notranjost, analizo in ponovno oceno svojih načel. Namesto, da bi se ukvarjali s preteklostjo ali prihodnostjo, Pustolovci razmišljajo o tem, kdo so. Iz svojega samostana se nato vrnejo transformirani.

Pustolovci živijo na način, da najdejo poti, kako premikati meje svojih strasti. Tvegano vedenje, kot sta igranje iger na srečo in ekstremni športi, je pri tej vrsti osebnosti pogostejše kot pri ostalih. Na srečo pa jim njihova uglašenost s trenutkom in svojim okoljem



omogočata, da se odrežejo bolje kot večina. Pustolovci se prav tako radi povezujejo z drugimi in imajo določen šarm, ki se mu ni mogoče upreti. Pustolovci vedno poznajo pravi kompliment za zmehčanje srca, ki bi njihova tveganja označilo kot neodgovorna ali nepremišljena. Če pa vendar prejme kakšno kritiko, se lahko stvar slabo konča. Nekateri Pustolovci lahko prenesejo prijazno oblikovane opombe in jih cenijo kot drugačen vidik, ki jim lahko pomaga premakniti svoje strasti v novi smeri. Če pa so opombe bolj ostre in manj zrele, se lahko Pustolovci razjezijo na spektakularen način.

Pustolovci so občutljivi na občutke drugih in cenijo harmonijo. Kadar so soočeni s kritiko, je lahko za ljudi s to vrsto osebnosti izziv, kako se za dovolj dolgo umakniti od trenutka, da se strasti pomirijo. Vendar pa predstavlja načelo življenja v trenutku dvosmerno cesto, tako da znajo Pustolovci po tem, ko se razvnete strasti spora ohladijo, običajno pustiti preteklost za seboj in iti naprej, kot da se ni zgodilo nič. Največji izziv, s katerim se soočajo Pustolovci, je načrtovanje za prihodnost. Najti konstruktivne ideale, na katerih zasnovati svoje cilje, in izdelati cilje, ki bi ustvarili pozitivna načela, je zanje pravi zalogaj. Za razliko od nekaterih vrst osebnosti Pustolovci ne načrtujejo svoje prihodnosti v smislu sredstev in upokojitve. Namesto tega načrtujejo dejanja in vedenja kot neke vrste prispevke k smislu identitete, s čimer ustvarjajo portfelj izkušenj in ne delnic.

Če so ti cilji in načela plemeniti, znajo Pustolovci biti neverjetno dobrodelni in nesebični. Lahko pa se prav tako zgodi, da ljudje z osebnostjo Pustolovca vzpostavijo bolj samovšečno osebnost in se vedejo sebično, manipulativno ter egoistično. Pomembno je, da Pustolovci ne pozabijo, da morajo na aktiven način postati oseba, ki želijo biti. Razvoj in vzdrževanje nove navade zanje morda ne bosta prišla naravno, vendar čas, ki si ga vzamejo vsak dan za razumevanje svojih motivacij, Pustolovcem pomaga izkoristiti svoje odlike za doseganje svojih ciljev.

### **“Podjetnik” osebnost (ESTP-A / ESTP-T)**

Osebnosti Podjetnika vedno vplivajo na svoje neposredno okolje. Na zabavi jih boste najhitreje našli, če boste iskali ljudi, ki se kot vrtinec sukajo od ene skupine ljudi do druge. Osebnosti Podjetnika, ki se smejejo in zabavajo z brezobzirnim in surovim humorjem, so rade v središču pozornosti. Če kdo z odra pozove koga iz občinstva, da naj pride na oder, se bo javil Podjetnik ali pa bo na oder spraval sramežljivega prijatelja. Teorija, abstraktni koncepti in dolgovezenje o globalnih težavah ter njihovih posledicah niso teme, ki bi za dolgo časa pritegnile pozornost ljudi z osebnostjo Podjetnika. Pogovori Podjetnikov so energetični, z dobro mero inteligence, vendar se radi pogovarjajo o tem, kaj je treba narediti oz. še bolje, gredo in to naredijo. Podjetniki skočijo, preden pogledajo, svoje napake popravljajo sproti in neradi sedijo pri miru, ampak vedno pripravljajo načrte z možnostmi in izhodi.

Podjetniki so tista vrsta osebnosti, ki bo najverjetneje razvila življenjski slog s tveganim vedenjem. Živijo za trenutek in se poženejo v akcijo – so oko nevihte. Ljudje z osebnostjo

Podjetnika imajo radi dramo, strast in zadovoljstvo, ne toliko zaradi čustvenega razburjenja, ampak zato, ker ima spodbuden učinek na njihovo sposobnost logičnega razmišljanja. Kritične odločitve so prisiljeni sprejemati na osnovi dejanske, neposredne resničnosti v procesu hitrih, racionalnih odzivov na dražljaje. Zaradi tega so šole in druga, visoko organizirana okolja za Podjetnike izziv. Vendar ne zato, ker te osebnosti ne bi bile pametne, saj se vsekakor lahko odrežejo odlično, ampak zato, ker je nadzorovan, predavateljski pristop formalne izobrazbe tako zelo oddaljen od praktičnega učenja, v katerem Podjetniki uživajo. Da bi lahko videli ta proces kot potrebno sredstvo za doseganje cilja, oziroma nekaj, kar lahko ustvari bolj razburljive priložnosti, je potrebna velika mera zrelosti.

Prav zato predstavlja to takšen izziv za osebnosti Podjetnika, saj se jim zdi bolj smotrno uporabljati lasten moralni kompas kot kompas nekoga drugega. Pravila so zato, da se kršijo. To je mnenje, ki ga večina šolskih profesorjev ali korporacijskih nadzornikov verjetno ne zagovarja in zaradi katerega si lahko osebnosti Podjetnika ustvarijo določen sloves. Toda, če jim uspe zmanjšati povzročanje težav, obvladati svojo energijo in se prebiti skozi dolgočasne zadeve, potem so Podjetniki sila, na katero je moč računati. Ker imajo verjetno najbolj dojemljiv, nefiltriran pogled med vsemi vrstami osebnosti, znajo Podjetniki zaznati še tako majhne spremembe. Ne glede na to, ali gre za spremembo v obrazni mimiki, nov slog oblačenja ali opustitev navade, lahko ljudje s to vrsto osebnosti takoj zaznajo skrite misli in motive, medtem ko bi bila večina vrst osebnosti srečna, če bi sploh zaznala kar koli nenavadnega. Podjetniki te opazke uporabijo takoj, jih na glas naznanijo in začnejo spraševati, pri čemer se nič kaj dosti ne ozirajo na čustva drugih. Podjetniki si morajo zapomniti, da si vsi ne želijo, da bi se njihove skrivnosti in odločitve širile v javnost.

Včasih pa je Podjetnikovo takojšnje opažanje in ukrepanje ravno to, kar je potrebno, kot je npr. v nekaterih korporacijskih okoljih in predvsem v nujnih primerih. Če pa Podjetniki niso previdni, lahko gredo stvari predaleč in s tem lahko močno prizadenejo bolj občutljive ljudi ali pa celo pozabijo na lastno zdravje in varnost. Glede na to, da predstavljajo samo štiri odstotke prebivalstva, jih je ravno dovolj, da ohranjajo stvari začinjene in tekmovalne in da ne povzročajo systemskega tveganja. Podjetniki so polni strasti in energije, ki ju dopolnjuje racionalen, včasih zmeden um. Navdihujoči, prepričljivi in barviti – ljudje s to vrsto osebnosti so naravni vodje skupin, ki druge vodijo po bolj zahtevnih poteh in s seboj prinesejo življenje in razburljivost, kamor koli že gredo. Pravi izziv za Podjetnika je, izkoristiti te lastnosti, da bi dosegel konstruktiven in koristen cilj.

### **“Zabavljač” osebnost (ESFP-A / ESFP-T)**

Če kdo zna spontano zaplesati na pesem, so to Zabavljači. Zabavljači se zadržijo v razburjenju trenutka in želijo, da tudi drugi čutijo enako. Nobena druga vrsta osebnosti ni tako radodarna s svojim časom in energijo kot Zabavljači. Ko gre za spodbujanje drugih, to počnejo na način, ki se mu nikakor ni mogoče upreti, česar ni zmožna nobena druga vrsta osebnosti. Rojeni Zabavljači obožujejo središče pozornosti, njihov oder pa je ves svet. Mnogi slavni s to vrsto osebnosti so dejansko igralci, vendar radi zaigrajo tudi za svoje

prijatelje, klepetajo z edinstvenim in surovim smislom za humor, vpijajo pozornost in vsako druženje spremenijo v neke vrste zabavo. So izredno družabni in uživajo v najpreprostejših stvareh. Nič nimajo rajši, kot se zabavati z dobro skupino prijateljev.

In to ni le govoričenje – Zabavljaji imajo najmočnejši estetski čut med vsemi vrstami osebnosti. Od svečanih oblek, do protokola in bogato opremljenega doma – Zabavljaji imajo enkratni čut za modo. Privlačno prepoznajo v trenutku, ko ga vidijo. Ne bojijo se spremeniti svojo okolico na način, ki odraža njihov osebni slog. Zabavljaji so po naravi radovedni in s preprostostjo raziskujejo nove dizajne in sloge. Čeprav se vedno ne zdi tako, Zabavljaji vedo, da se svet ne vrti vedno samo okoli njih. So pozorni in zelo občutljivi na čustva drugih. Ljudje s to vrsto osebnosti so običajno prvi, ki pomagajo drugim, da spregovorijo o težavi, z veseljem pa jim nudijo tudi čustveno podporo in praktične nasvete. Če pa se težava nanaša nanje, se bodo Zabavljaji najverjetneje skušali povsem izogniti sporu, namesto da bi se spopadli z njim. Osebnosti Zabavljaji imajo običajno radi malo drame in strasti, nikakor pa ne, kadar so središče kritike.

Največji izziv, s katerim se soočajo Zabavljaji, je, da so pogosto tako osredotočeni na takojšnje užitke, da zanemarijo dolžnosti in odgovornosti, ki jim to razkošje sploh omogočajo. Kompleksne analize, ponavljajoče se naloge in primerjava statistik z dejanskimi posledicami niso enostavne dejavnosti za ljudi z osebnostjo Zabavljaja. Raje se zanašajo na srečo ali priložnost ali enostavno prosijo za pomoč nekoga iz svojega širokega kroga prijateljev. Za Zabavljaje je pomembno, da se pripravijo do tega, da imajo sami nadzor nad dolgoročnimi zadevami, kot so njihovi načrti za upokožitev ali vnos sladkorja, saj ne bodo vedno imeli v bližini nekoga, ki bi jim pomagal paziti na te stvari. Zabavljaji znajo prepoznati vrednost in kakovost, kar je že samo po sebi dobra lastnost. Ker pa so slabi načrtovalci, pa lahko to povzroči, da živijo preko svojih zmožnosti, pri čemer so zanje še posebej nevarne kreditne kartice. Veliko bolj so namreč osredotočeni na to, da zgrabijo priložnosti, namesto v načrtovanje dolgoročnih ciljev, zaradi česar lahko hitro spoznajo, da so zaradi njihove nepozornosti nekatere dejavnosti postale finančno nedostopne.

Ljudi z osebnostjo Zabavljaja najbolj razžalosti, ko spoznajo, da so omejeni zaradi nastalih okoliščin in se ne morejo pridružiti svojim prijateljem. Zabavljaji so dobrodošli kadar koli, ko so potrebni smeh, igrivost in prostovoljec, ki bo poskusil nekaj novega ter zabavnega. Zanje boljšega, kot vse vključiti v svojo "igro". Zabavljaji znajo klepetati več ur, včasih o vsem razen tisti temi, o kateri bi naj govorili, in vselej stojijo svojim ljubljnim ob strani, tako v dobrih kot v slabih časih. Če bodo znali ohraniti red, bodo vedno pripravljene podati se v nove in razburljive stvari, ki jih nudi svet. Seveda skupaj s prijatelji.

## **Priloga 2: Vprašalnik/protokol intervjujev**

1. *Kaj vam pomeni komuniciranje na delovnem mestu?*
2. *Kakšen pomen ima način komuniciranja v vašem vsakdanu?*
3. *Razmislite, ali na delovnem mestu komunicirate drugače, kot v zasebnem življenju?*
  - a. *Ali bi se lahko spomnili podobne reakcije in načina komuniciranja, ki ste jo imeli v službi in zasebno?*
4. *Ali na delovnem mestu z vsemi sodelavci, nadrejenimi, ...komunicirate na enak način?*
  - a. *Ali obstajajo sodelavci, nadrejeni, ...ob katerih se počutite lagodno in ob katerih se počutite nelagodno? Bi lahko izpostavili kakšno specifično karakteristiko teh oseb?*
  - b. *Ali bi izpostavili kašno specifično situacijo, kjer zaznate razliko v komuniciranju s takimi osebami?*
5. *Ali se vam je že kdaj zgodilo, da vam vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna?*
  - a. *Ste postavili dodatno vprašanje za razjasnitev?*
  - b. *Je bil sogovornik pripravljen dodatno pojasniti?*
  - c. *Kako ste se ob tem počutili?*
6. *Ali v vseh situacijah (stres, zadovoljstvo, ...) komunicirate na podoben/enak način?*
7. *Ali ste kdaj bili v situaciji, ko je način komuniciranja vaših sodelavcev, nadrejenih vplival na vaše osebno počutje (več ur, več dni...) tako negativno kot pozitivno?*
  - a. *Bi lahko opisali tako situacijo?*
  - b. *Bi lahko izpostavili konkretne besede, dejanja, mimiko sogovornika, ki vas je spravila v omenjeno stanje?*
8. *Katere principe učinkovitega komuniciranja poznate?*
9. *Ali ste kdaj bili na dodatnem usposabljanju, povezanem s komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv na naše vedenje?*
10. *Ali so vam poznani koncepti kot so projeciranje, objektni odnosi, transakcijska analiza?*
  - a. *Če odg Da:*
    - i. *Ali se zavedate, kdaj ljudje v komunikaciji z vami projecirajo, vam pripisujejo vlogo drugih ljudi? Kako reagirate?*
  - b. *Če odg. Ne: razložim, kaj to je. Poiščemo situacijo, ko se je v komunikaciji zelo verjetno zgodila ena od naštetih situacij. Predstavim možnosti reagiranja. Analizirava več scenarijev – naknadno sporoči, ali je v morebitni naslednji situaciji z drugačno reakcijo odziv sogovornika isti.*
11. *Ali poznate temno triado in njihov vpliv na sodelavce?*
  - a. *Temna triada – psihopatizem, narcisizem in makiavelizem (podam dodatno razlago vsake postavke). Obrazložim razliko med »toksičnimi« ljudmi, ki niso nujno del temne triade, a imajo negativen vpliv s svojimi poniževalnimi, izkoriščevalskimi ali kakršnimi koli drugimi lastnostmi, ki lahko negativno vplivajo na posameznike, s katerimi imajo opravka.*
  - b. *Ali bi za čas svoje kariere oz. delovanja na trgu dela lahko izpostavili kakšno osebo, ki ima 5 ali več lastnosti temne triade?*

- c. *Če je to bil sodelavec, kako so nadrejeni reagirali?*
  - d. *Če je to bil nadrejeni, kako so se odvijali odnosi v podjetju/organizaciji?*
  - e. *Ali ste s sodelavci ali nadrejenimi kdaj odprli temo o dotični osebi/osebah. Ali se je kaj spremenilo? Ste bili samo vi mnenja, da »nekaj« ni v redu, ali je to mnenje bilo skupno več osebam?*
12. *Kakšni so vaši odnosi na delovnem mestu?*
- a. *Opis odnosov na trenutnem delovnem mestu*
  - b. *Opis odnosov v predhodnih zaposlitvah*
  - c. *Bi izpostavili kakšno razliko?*
  - d. *Bi izpostavili kakšno osebo?*
  - e. *Kako ta oseba vpliva (je vplivala) na vzdušje med vsemi v kolektivu?*
13. *Kakšni so odnosi med vašimi sodelavci?*
- a. *Opis odnosov*
  - b. *Bi izpostavili kakšno specifično situacijo, lastnost, ki izstopa v odnosih med vašimi sodelavci?*
  - c. *Bi lahko rekli, da so odnosi med sodelavci dobri? Slabi? Kaj specifično jih po vaše dela »dobro« ali »slabe«?*
14. *Bi lahko rekli, da svojim sodelavcem zaupate?*
15. *Kakšen odnos imate z nadrejenimi?*
- a. *Opis odnosov na trenutnem delovnem mestu*
  - b. *Opis odnosov v predhodnih zaposlitvah*
  - c. *Bi izpostavili kakšno razliko?*
  - d. *Bi izpostavili kakšno osebo?*
  - e. *Kako ta oseba vpliva (je vplivala) na vzdušje med vsemi v kolektivu?*
16. *Bi lahko rekli, da svojim nadrejenim zaupate?*
17. *Ali ljudem, s katerimi poslovno sodelujete, zaupate?*
- a. *Kakšna je razlika med tistimi, katerim zaupate in katerim ne?*
18. *Kaj vam pomeni čustvena inteligenca?*
19. *Kakšna je po vaše čustveno inteligentna komunikacija?*
20. *Kakšen vpliv ima po vaše čustvena inteligenca na način komuniciranja na delovnem mestu?*
21. *Ali lahko v vseh situacijah reagiramo čustveno inteligentno?*
22. *Ali komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na vaše delo?*
- a. *Kakšen vpliv ima komunikacija in način vedenja sogovornikov na vaše delo?*
  - b. *Kdaj se pri svojem delu počutite uspešno?*
  - c. *Kdaj se pri svojem delu počutite neuspešno?*
23. *Kakšen način vedenja sodelavcev, nadrejenih, ima največji vpliv na vašo delovno uspešnost?*
- a. *Kdaj ste najbolj produktivni?*
  - b. *Kdaj ste najmanj produktivni?*
24. *Ali menite, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako vas, kot tima in posledično podjetja/organizacije?*
25. *Kako bi lahko po vaše, vi kot del kolektiva, prispevali k večji uspešnosti tima in podjetja; če vzamemo v obzir komuniciranje in odnose?*
26. *Ali poznate konkurenčna podjetja na vašem področju delovanja?*
- a. *Ali ste kdaj prejeli/zasledili informacijo, kakšni odnosi so v podjetju?*

- b. Ali ste kdaj prejeli/zasledili informacijo, kako poteka komuniciranje znotraj podjetja?*
- 27. Bi lahko ocenili ali podali mnenje glede uspešnosti podjetja, kjer ste zaposleni v primerjavi s konkurenti?*
- 28. Na podlagi do sedaj diskutirane teme; kakšno je vaše mnenje o vplivu komunikacije na odnose in posledično na poslovno uspešnost podjetij. Bi dodali še kaj, kar se vam zdi relevantno omeniti, a do sedaj ni bilo?*

### **Priloga 3: Povzetek intervjuja z osebo 1**

Intervjuvana oseba meni, da je komuniciranje na delovnem mestu nujno za sodelovanje, vodi v boljše rezultate in izboljšuje odnose. Komunikacija ji ima velik pomen v vsakdanu, saj jo lahko dvigne, pomiri, potolaži, razveseli. Na delovnem mestu komunicira drugače, kot v zasebnem življenju. V službi ima drugačne reakcije kot zasebno. V službi je večinoma zadržana, kljub temu da samo sebe dojema kot temperamentno – v službi ne bo nikoli izbruhnila, medtem ko zasebno bo. Na delovnem mestu s sodelavci in nadrejenimi komunicira na podoben način.

Nelagodno se počuti ob sodelavcih in nadrejenih, ki so vsiljivi, so polni nasvetov, vdirajo v njen osebni prostor. Ugodno se počuti ob ljudeh, ki lahko stojijo za tistim, kar rečejo. Zase pravi, da sledi občutku; če ima slab občutek o nekom, se bo poslušala. Razliko v komuniciranju s takimi osebami opiše kot občutek; če je občutek negativen, se bo osebe izogibala, v komunikaciji je lahko odrezava, načeloma pa se skuša izogniti kakršnemu koli stiku. Osebi se je že kdaj zgodilo, da ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna. Takrat je brez težav postavila nadaljnje vprašanje in počakala na sogovornikovo dodatno pojasnilo, ne glede na sogovornikovo pripravljenost dodatno odgovarjati, saj je nekaj preteklih delovnih mest vključevalo ogromno komunikacije in opravljanje intervjujev z različnimi ljudmi, zato ji to ne predstavlja težave.

V vseh situacijah ne komunicira na podoben/enak način ne glede na to, ali je pod stresom ali je zadovoljna. Zase smatra da v različnih situacijah ne komunicira enako, saj je čustven človek in čustva težko skrrije; tudi ko se trudi prikriti, ji ne uspeva najbolje. Včasih, če je le možno, skuša čim manj komunicirati a le, ko si to v službi lahko sploh privošči. Način komuniciranja sodelavcev in nadrejenih lahko vpliva na njeno osebno počutje tudi za več ur ali dni. V primeru, da se ji je godila krivica, je imelo najdaljši negativen vpliv na njeno počutje. Pohvala ima pozitiven vpliv na njeno počutje, sploh kadar je bila za kakšno nalogo, za katero je vedla, da vlaga veliko truda in je skoraj dvomila, da ji bo uspelo.

Kot principe učinkovitega komuniciranja omenja direktni in indirektni pristop, sicer pa ji ni povsem jasno, kaj vse bi spadalo pod učinkovito komuniciranje. V okviru službenih obveznosti je že bila na usposabljanju, povezanem s komunikacijo s težavnimi strankami. Pojmi kot so projiciranje, objektni odnosi, transakcijska analiza, so ji poznani preko komunikacije z drugimi osebami, ali pa si je sama prebrala. Na usposabljanjih v povezavi z dotičnimi temami nikoli ni bila. V komunikaciji včasih prepozna, ko kdo projicira in jim tudi pove, načeloma je pa večinoma tiho.

Intervjuvani osebi temna triada ni poznana. Več oseb bi lahko označila kot psihopate, se pa zaveda, da ni nujno, da to tudi so. Ima veliko izkušenj z ljudmi, ki imajo podobne karakteristike, težko pa bi rekla, da so vse v eni osebi. Bolj se nagiba definiciji, da so izjemno toksične osebe, ki svoje frustracije in življenjsko nezadovoljstvo prenašajo na druge, oziroma se »čistijo« na drugih, da se sami bolje počutijo.

Nikoli ni imela toksičnih sodelavcev, le nadrejene. V enem primeru je nadrejeni bil tudi lastnik podjetja. Zavedanje o tem je obstajalo, ni pa nihče naredil nič glede tega, da bi se tako vedenje ustavilo. S sodelavci in nadrejenimi so odprli temo o dotični osebi, se pa nikoli ni nič spremenilo. Odnosi na delovnem mestu s sodelavci so korektni. Sama ni prepirljiva, opravlja svoje delo, včasih tudi delo od koga drugega; iz naslova nadomeščanja, pa tudi dajanja potuhe. V službi le z redkimi komunicira o zasebnem življenju.

Odnosi s sodelavci v prejšnjih zaposlitvah so bili zelo dobri, saj je z večino, s katerimi se je razumela tekom službe, obdržala stik do danes. V prejšnjih zaposlitvah je bila veliko bolj odprta, kot je danes. Konkretno ne bi izpostavljala nobene osebe, ki bi posebej vplivala na vzdušje med zaposlenimi. V trenutni službi je ogromno opravljanja, kar jo zelo moti, saj nikoli ne ve, kdaj bo sama del zgodb. Tudi težko pričakuje kakršno koli pomoč od sodelavcev; si praktično sam. Odnosi med sodelavci so nevtralni. Težko reče, da so dobri ali slabi. Kot že omenjeno, težko prenaša opravljanje in pretirano skrb zase, ne zameri sicer nobenemu, saj »tako pač je«, tak je »sistem«, ampak ni pa specifično negativno nastrojena proti komurkoli. Temu sledi, da večinoma ne more zaupati sodelavcem, razen redkim izjemam. V predhodnih zaposlitvah so bili odnosi večinoma dobri, le z nadrejenimi težaven, saj nikoli ni vedela, kako bo jutri. Imela je strah zaradi konstantne negotovosti, vedno je bila v neki nizki pripravljenosti, kakšne volje bo nadrejeni. Zase sicer pravi, da je imela še srečo z nadrejenim.

Razlika s predhodnimi zaposlitvami in odnosi na delovnem mestu se kaže predvsem v boljšem počutju, lažjim prihodom v službo, tudi neobremenjenosti, prosti (lepši) popoldnevi. Nadrejeni je v predhodni službi velikokrat vplival na splošno negotovost in strah, vzbujal je nelagodje. Svojim nadrejenim danes zaupa glede dela, torej, da so sposobni opraviti svoje delo, ne more pa zaupati z vidika česarkoli drugega. Dvomi, da bi ji nadrejeni pomagal, če bi se poslovno znašla v stiski, ali da bi ji zmanjšala obseg dela, ko ne bi zmogla več, ali se kakorkoli postavil zanjo.

Čustvena inteligenca (ČI) ji veliko pomeni, sploh pri vodjah in sodelavci, s katerimi direktno sodeluje. Oseba čustveno inteligentno komunikacijo opiše kot mirno, jasno, odgovorno, kjer se človek zaveda, da ima na drugi strani sogovornika, ki ob tvojih besedah nekaj čuti. ČI ji ima na delovnem mestu zelo velik pomen in meni, da bi vsi vodje morali na kakšno usposabljanje v tej smeri. Ker smo si ljudje različni, bi dober vodja moral znait na pravi način komunicirat z vsemi, imeti vsaj osnovni občutek zaznavanja stanja zaposlenih (npr.: če ima kdo zasebno težave se zagotovo zazna navzven, da nekaj ni v redu). Dvomi, da lahko v vseh situacijah odreagiramo čustveno inteligentno, sploh ker smo čustvena bitja in včasih odreagiramo impulzivno.

Komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na njeno delo. Način vedenja in komuniciranja vpliva na to, da je bila konstantno nervozna, iskala je drugo službo in si želela čim prej proč od tam. Po navadi najbolj zaradi strahu in je bila konstantno v stanju pozornosti in napetosti. Pogrešala je sproščenost in neobremenjenost.



Pri svojem delu se počuti uspešno, ko sama zase ve, da je delo dobro opravljeno in ko prejme pohvalo. Neuspešno se počuti, ko ji delo ne uspe iz prve. Ljudem, s katerimi sodeluje, načeloma zaupa, se pa to kaže skozi delo, ko na primer za njimi preverja opravljenost dela, sploh, če ima to vpliv na njeno nadaljnje delo. Kadar ljudem zaupa, ne preverja za njimi. Najbolj je produktivna, kadar ima dobra navodila in delo opravi sama, ali pa ko res vsi sodelujejo na eni zadevi in se vsak vestno loti svojega dela. Najmanj produktivna je, ko nima prave volje, težko to pripisuje specifičnemu razlogu.

Meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako nje, kot tima in posledično podjetja/organizacije, saj je dobra komunikacija zlata vredna, pospeši lahko delovni proces, medsebojna pojasnila pomagajo pri razumevanju nalog itd. Kot del kolektiva bi lahko prispevala k večji uspešnosti tima na način, da uvede poročanje o svojem delu, poda kakšen nasvet svojim sodelavcem, poda nove predloge glede dela in da je večkrat bolj »živahna« in pozitivna, saj to vpliva tudi na ostale.

Ker je področje dela organizacije dokaj specifično (javna uprava) težko izpostavi konkurenčnost na področju delovanja organizacije. Tudi ne pozna delovanja podobnih organizacij na nivoju EU.

#### **Priloga 4: Povzetek intervjuja z osebo 2**

Komuniciranje na delovnem mestu osebi pomeni izmenjavo mnenj med sodelavci, dogovarjanje, planiranje, predstavlja neko odnosno razmerje. Trdi, da komunikacija vpliva na klimo v službi. Oseba ima potrebo, da lahko v vsakem trenutku s komunikacijo pove, kaj potrebuje, od koga, ter da komunikacija poteka v mirnih in spoštljivih tonih. Komunikacija ima osebi velik pomen tudi v vsakodnevnem življenju, saj zase smatra, da je dovzetna na način komuniciranja in lahko vpliva na njeno počutje.

Na delovnem mestu komunicira drugače, kot v zasebnem življenju. Z nadrejenimi komunicira drugače kot s sodelavci in sodelavkami (v nadaljevanju sodelavci). Tudi z različnimi sodelavci komunicira drugače. To je odvisno od tega, ali se razumejo samo v službi, ali pa se družijo tudi izven službe. V službi želi ohranjati čim boljše odnose in zato prilagaja komunikacijo. Izpostavi, da je način komunikacije s sodelavci, s katerimi se družijo tudi izven službe podoben načinu komuniciranja z domačimi. V službi reagira drugače kot v zasebnem življenju. Razlika med reakcijami je vidna v tem, da doma nima toliko zadržkov in je bolj sproščena, medtem ko v službi ne bo reagirala in večinoma zaduši oz. odreže občutek in reakcijo. Najbolj se zadržuje v komunikaciji z nadrejenimi, saj dvomi, da bi s tem karkoli pridobila. Se zaveda, da vpliva na njeno psiho-fizično počutje in da je to do nje destruktivno, vendar nadrejene v osnovi dojema kot avtoriteto in kot nekoga, ki ga »mora spoštovati«. Hierarhijo dojema kot obvezo in niti ne čuti, da bi smela kakorkoli drugače reagirati.

Oseba je sicer izpostavila situacijo, kjer je tudi nadrejenemu povedala, da jo je kaj zmotilo, nekoliko je bila odrezava, vendar je tudi to bilo povedano previdno in tiho, saj se na sploh

ne želi spuščati v konflikte. Od nadrejenih oseba nikoli ni prejela neke povratne informacije, ne glede na to, kako je reagirala. Tako je raje ostala tiho in delala svoje delo najboljše, kot je lahko.

Na delovnem mestu ne komunicira z vsemi na enak način. Ob določenih tako nadrejenih, kot sodelavcih, se je oseba počutila ali lagodno ali nelagodno. Pri nadrejenih kot glavno karakteristiko, zaradi katere ji ni bilo lagodno, izpostavi nespoštljiv odnos. Kljub temu, da z drugim nadrejenim ni imela takih težav, se ob njem nikoli ni počutila povsem sproščeno. Večkrat izpostavi, da ima do nadrejenih vedno neko distanco in obvezo po spoštovanju ter dela po danih navodilih.

Kot pozitivno izkušnjo izpostavi prijaznost nadrejenega in pripravljenost na pomoč, kjer je nadrejeni sproščen, daje vtis, da so vsi tim in da so enakovredni.

Kot razliko v komunikaciji med osebami, ob katerih se počuti lagodno ali nelagodno izpostavi razliko v načinu komuniciranja s takimi osebami. Če se je z nekom res razumela, se je s to osebo družila tudi izven službe in je tudi v službi s to osebo imela sproščen odnos in način komuniciranja. Z ostalimi se je vedno zadrževala in večkrat razmislila, kaj bo rekla.

Kadar osebi v delovnem procesu vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna, je podala dodatno vprašanje za razjasnitev. Je pa tudi tu bilo odvisno s kom govori, saj če je vedela, da od sogovornika ne more pričakovati pomoči, se je raje najprej sama lotila raziskovanja in če res sama ni zmogla pridobiti dovolj informacij, da bi lahko opravila svoje delo, je v skrajnem primeru dotično osebo prosila za dodatno pojasnilo. Tako nadrejeni kot nekateri sodelavci niso bili vedno pripravljeni odgovoriti na dodatno vprašanje in so znali biti tudi posmehljivi. Le redki sodelavci so ji bili pripravljeni dodatno pojasniti skomunicirano vsebino, tudi, če jih je oseba večkrat vprašala z dodatnimi podvprašanji. Ob tem se je počutila ponižano in ničvredno. Če pa so odgovorili se je počutila enakovredno, sprejeto, spoštovano.

Intervjuvana oseba komunikacijo prilagaja glede na situacijo v kateri se nahaja (stres, zadovoljstvo, ...). V stresnih situacijah ima krajše odgovore, trudi se ostati hladna/mirne glave. Večinoma se v stresnih situacijah potegne nazaj, se zapre. V sproščenih situacijah je bolj komunikativna in ni zadržana. Večkrat je bila v situaciji, ko je način komuniciranja sodelavcev ali nadrejenih vplival na njeno osebno počutje (tudi več ur, dni), tako pozitivno kot negativno. Pozitivne pohvale so jo »dvignile« a je trajalo krajši čas, kot če jo je na primer nadrejeni poniževal, jo kritiziral (večinoma neupravičeno), jo poneumljal, bil pokroviteljski ali je bil posmehljiv. Takrat je tudi po več dni bila slabe volje.

Oseba izpostavi, da v negativnih situacijah nadrejeni ni imel očesnega stika, gledal je mimo nje ter podajal informacije kot mimogrede. Komunikacija je sicer večinoma potekala ali preko telefona ali preko elektronske pošte. Nadrejeni je imel tudi višji glas, oz. je govoril glasneje. V redkih primerih, ko je oseba dobila pohvalo, je opazila nasmeh, verbalno pohvalo ali pa prikimanje z glavo, kar si je lahko tolmačila kot pohvalo, da je nekaj dobro opravila.

Intervjuvana oseba konkretnih principov učinkovitega komuniciranja ne pozna. Izpostavi poznavanje prilagoditve višine in hitrosti govora in glasu, ki naj bi vodilo v dober stik s sogovornikom. Intervjuvana oseba nikoli ni bila na dodatnem usposabljanju, povezanem s komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv na naše vedenje. Koncepti kot so projiciranje, objektni odnosi, transakcijska analiza osebi niso poznane.

Tekom pogovora so najdene različne situacije, kjer oseba prepozna omenjene koncepte. Kadar nadrejeni ni imel uspešnega sestanka, je bil po njem do vseh zaposlenih zadirčen, kljub temu, da pred tem ni bil. To je lahko razumela kot to, da se je nad njimi znašal, ker ni dobil dodatnega posla. Takrat se je v večini zavedala, da njegov odnos do nje nima veze z njo ali da bi sama kaj narobe naredila in izzvala tako reakcijo. Intervjuvana oseba skozi pogovor ugotovi, da je odnos nadrejenega do zaposlenih bil dejansko odvisen od njegovega počutja in tega, kaj se mu je dogajalo tako v osebnem kot poslovnem življenju. Kadar je nadrejeni imel dobre dneve, je bil njegov odnos boljši do vseh, tudi kakšna napaka ni bila tako huda, kot bi bila sicer.

Skozi pogovor z intervjuvano osebo identificiramo tudi situacijo, kjer je od sogovornikov prevzela njihove projekcije, torej jih je introjicirala. Opiše tudi različne situacije, ko se je na primer del dneva počutila v redu, po interakciji s specifično osebo, ki je bila slabe volje, pa je bila nato podobne volje, kot ta oseba. Pove tudi, da opazi, ko je oseba slabe volje, a vse prepričuje, da je dobre volje.

Oseba pozna psihopatizem, narcisizem ne pa tudi makiavelizem. Tudi za izraz temna triada še ni slišala. Po opisu posamezne osebnosti in razloženih načinov delovanja oseba prepozna nadrejenega v prejšnji službi kot makiavelista, saj jim je v več primerih naročal lažna poročanja, podpisovanje praznih listov (npr tudi o odpovedi, a brez datuma), jih izkoriščal, ni izplačeval nadur, niti se te niso nikjer beležile.

Odnosi, kjer je bil ta nadrejeni tudi zaposlen, so se v organizaciji odvijali slabo. Na splošno je bila klima slaba, visoko nezadovoljstvo zaposlenih, sploh, kadar je bil nadrejeni fizično prisoten. Veliko je bilo negotovosti in strahu. Intervjuvana oseba zase pravi, da je vedno bila v neki nizki pripravljenosti, kdaj se bo nekaj zgodilo, nikoli ni bilo varnosti, nikoli ni vedela, kdaj bo kaj narobe, kdaj bo panika. Vedno je bila v preži, v pripravljenosti. Šele ko je zamenjala službo, se je zavedala, koliko je dejansko to okolje bilo nevzdržno.

Da vedenje nadrejenega ni vzdržno je bilo skupno mnenje vsem zaposlenim. Se pa nikoli nič ni spremenilo. Tudi ta specifičen nadrejeni se je zavedal, kakšen je, samo ni nič naredil glede sebe. Tudi drugi nadrejeni ki je bil približno ok, je vedel, kakšen je, pa ni nikoli naredil nič, da bi jih zaščitil.

Oseba odnose na trenutnem delovnem mestu opiše kot prijazne, spoštljive in korektne. V predhodnih zaposlitvah je bilo in dobro in slabo. Včasih so bili odnosi spoštljivi in korektni,

včasih pa izjemno neprijazni. Glede odnosov na delovnem mestu oseba izpostavi nadrejeno osebo, ki je imela velik vpliv na odnose v podjetju. Vplivalo je na vsesplošno klimo, večinoma so bili sodelavci slabe volje in zadržani, primanjkovalo je volje in energije za delo.

V trenutni zaposlitvi ima oseba dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi. Veliko je medosebnega spoštovanja, vsi so pripravljene priskočiti na pomoč, vsak opravi svoje delo, za katero je zadolžen. Opaža, da sodelavci ne prelagajo svojega dela drugim. V trenutni zaposlitvi svojim sodelavcem zaupa.

Z nadrejenimi ima trenutno dober odnos, kadar kaj potrebuje, so ji na voljo, kar pozitivno vpliva na njeno počutje. Tudi svojim nadrejenim v trenutni zaposlitvi zaupa. Verjame, da ji nadrejeni ne bi namenoma škodovali. V prejšnji zaposlitvi tega ne bi mogla reči. V trenutni službi razvija nek občutek pripadnosti organizaciji, kar v prejšnji nikakor ni mogla, saj se je zavedala, da lahko v kateremkoli trenutku dobi odpoved in da je v vsakem trenutku zamenljiva.

Čustvena inteligenca (ČI) osebi pomeni zmožnost prepoznati, kaj se ji čustveno dogaja in da ne reagira vedno na podlagi tega, torej da uporabi razum. Čustvena inteligenca ji pomeni zmožnost obvladovanja samega sebe in ne burno reagirati. Čustveno inteligentna komunikacija ji pomeni, da tekom komunikacije zazna in razume, kaj se dogaja z njo in s sogovornikom, da zazna stanje v katerem je tako ona kot sogovornik, ter da v različnih situacijah skuša reagirati razumsko in ne čustveno. Meni, da ima ČI velik vpliv na komunikacijo na delovnem mestu, predvsem z vidika zavedanja, da imamo ljudi različne občutke in da ne reagiramo impulzivno ob prvem vzgibu, saj meni, da je delovno mesto okolje, kjer si tega ne bi smeli dovoliti. Hkrati izpostavi, da ima ČI oseba več sočutja in da, če zazna, da sodelavec ni v redu (iz različnih razlogov), ne rine vanj. Intervjuvana oseba meni, da v vseh situacijah ne moremo reagirati čustveno inteligentno.

Odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na delo intervjuvane osebe, predvsem z vidika motivacije. Če je dobre volje ali zadovoljna, tudi več naredi, več ima motivacije za delo in tudi dobro ga opravi. Večje ko je nezadovoljstvo, manjša je kvaliteta dela. Ko je nemotivirana, delo sicer opravi, a manj kvalitetno. V kateremkoli primeru si ni želela privoščiti, oz. kot pravi, si ni mogla privoščiti, da delo ni bilo opravljeno.

Način vedenja sogovornikov in komunikacija imajo velik vpliv na intervjuvano osebo, saj vpliva na njeno vzdušje; če je vzdušje v službi v redu, je tudi ona v redu, če je slabo, je slabe volje in se ne počuti dobro.

Pri svojem delu se intervjuvana oseba počuti uspešno, ko svoje delo dobro opravi, v roku, in ima občutek, da je dobro opravljeno. Neuspešno se počuti, ko dobi kritiko. Ker se vedno trudi svoje delo opraviti čim bolje, jo vsaka kritika potolče in ji da občutek neuspešnosti.

Ljudem, s katerimi poslovno sodeluje zaupa. Izpostavi, da vsem ljudem najprej zaupa, nato pa na podlagi izkušenj z njimi vidi, ali jim lahko še naprej zaupa ali ne. Razlika med tistimi, ki jim zaupa in tistimi, ki jim ne, se kaže v zanesljivosti posameznikov. Sicer pa intervjuvana

oseba izpostavi, da ne glede na to, koliko komu zaupa ali ne, se zaveda, da je zaposlena le iz nekega vidika ekonomskega cilja nadrejenih, ki bodo vedno stremeli k izkoriščanju.

Način vedenja sodelavcev in nadrejenih, ki ima največji vpliv na delovno uspešnost intervjuvane osebe se kaže kot timska naravnost, možnost dogovora, če aktivnost dela več oseb, da je delo enakomerno porazdeljeno, sodelovanje, odprtost do vprašanj in dodatnih pojasnil. Smatra, da je najbolj produktivna, kadar ji je samo delo zanimivo, da ji ni odveč, pa tudi, da ima rok, ki jo skrivoma sili v produktivnost. Boljše ko je vzdušje, z večjo lahkoto naredi tudi tisto, kar ji ni všeč.

Najmanj je produktivna, kadar je vzdušje slabo, kadar ima preveč časa in odlaša z delom. Izpostavi, da ob slabem počutju, slabi volji, lahko porabi več časa za neko delo, kot sicer. Slabe volje je predvsem, kadar ji drugi nalagajo svoje delo, ali ko ji nadrejeni nalaga nova in nova dela. Intervjuvana oseba poda opazko, da, kadar ji je bilo naloženo bistveno več dela, se je dala na »avtopilota« in skušala narediti čim več v danem času in danem okolju. Ko je bila pod pritiskom, si ni želela privoščiti napak, saj ob danih zunanjih rokih le-te niso bile dopustne.

Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako nje, kot tima in posledično organizacije. Kratkoročno se pritiske še zdrži, dolgoročno pa prihaja do popuščanja pod pritiskom in stresom. Lahko pride do konfliktov med sodelavci, vsi so v neki napetosti in skušajo narediti čim več. Tekom dela se dogajata dva scenarija; ali se med sabo spodbujajo in si pomagajo, ali pa prihaja do nagajanj in nesodelovanja. Ob tem izpostavlja občutke nemoči spremenit situacijo, ujetost, brezizhodna situacija. Pojavljale so se situacije, da ni več vedla, kako reagirati. Imela je občutek odgovornosti, hkrati pa je vedla, da je vsega enostavno preveč. Tisti, ki tega niso mogli tolerirati, so šli.

Na vprašanje, kako bi lahko kot del kolektiva prispevala k večji uspešnosti tima in podjetja; če vzamemo v obzir komuniciranje in odnose, je intervjuvana oseba izpostavila, da na trenutnem delovnem mestu skuša vzpostaviti čim boljše odnose s sodelavci. Pomembno je biti pripravljen priskočiti na pomoč, odgovoriti na vprašanja ter biti spoštljiv.

Intervjuvana oseba ne pozna konkurenčnih podjetij s trenutnega področja delovanja in ne more podati mnenja glede uspešnosti konkurenčnih podjetij v primerjavi z organizacijo, kjer je trenutno zaposlena.

Na podlagi diskutirane teme intervjuvana oseba meni da je vpliv komunikacije zelo pomemben in vpliva na odnose. Prepričana je, da na dolgi rok lahko vpliva tudi na uspešnost podjetja/organizacije.

### **Priloga 5: Povzetek intervjuja z osebo 3**

Komuniciranje na delovnem mestu ima intervjuvani osebi velik pomen. Meni, da bi morale biti tako, da vsak lahko vsakemu vse pove, sploh z vidika pretoka informacij. Način komunikacije ima velik vpliv, predvsem z vidika, da človek ostane človek, da je vsebina povedana in da je komunikacija osredotočena na dejansko vsebino željenega podanega

sporočila, brez dodatnega balasta in vmesnih mnenj. Vse to bi moralo potekati z zdravim nivojem zaupanja sodelujočih v delovnem procesu.

Intervjuvana oseba na delovnem mestu in v zasebnem življenju komunicira na različne načine. Na delovnem mestu z vsemi sodelavci in nadrejenim ne komunicira na enak način. Obstajajo sodelavci in nadrejeni, ob katerih se počuti nelagodno. To so po navadi ljudje, ki skrivajo informacije, prirejajo informacije pred nadrejenimi, se jim prilizujejo, pridobivajo v svojo korist, ne delajo pa v dobro organizacije. Takim osebam se izogne, ima selektivno komunikacijo z njimi, kratke odgovore ali pa pove veliko besed, a malo vsebine. Ne mara oseb, ki komunicirajo tako, da bi sebe vzdignili in druge ponižali, da sebe prikažejo v pozitivni luči.

Lagodno ji je sodelovati z nadrejenimi, ki imajo pravo mero samozavesti, so avtentični in se pri njih vidi, da obvladajo svoje področje, poslušajo, če kaj več veš od njih te vprašajo za mnenje, upoštevajo to mnenje in so odprti učenju.

Nelagodno ji je sodelovati z nadrejenimi, ki so prišli na pozicijo iz različnih razlogov, nimajo izkušenj, znanja in vsebine ter ne kažejo interesa, da bi se karkoli novega naučili. Izkazujejo nagnjenost k ohranitvi delovnega mesta, s tem pa je komunikacija otežena. Ker imajo moč in lahko vplivajo na sigurnost njenega delovnega mesta ter na njeno višino plače se do njih vede drugače.

Kadar je bila vsebina sogovornikovega sporočila intervjuvani osebi nejasna, ni imela težav s postavitvijo dodatnih vprašanj. Dodaten odgovor oz. pojasnilo je tudi dobila. Ob tem se je počutila odvisno od sogovornika saj pri nekaterih, ki so preveč v stroki in ne znajo enostavno razložiti, je morala postavljati več podvprašanj, ampak so ji odgovorili in se je počutila ugodno. Več težav vidi pri tistih, ki sami nimajo vsebine in znanja in bi morali predati kaj, kar jim je kdo drug povedal. In ker sami ne razumejo se postavijo v položaj, »kaj me zdaj ti sprašuješ, sej sem ti že povedal« – tako je potem nelagodje z obeh strani. Ni pa ponižujoč ton.

V situacijah ko je v stresu ali zadovoljna, komunicira na podoben način. V letu, ko se je nad njo izvajal mobing, je reagirala drugače. Takrat se je zaprla, odgovori so bili kratki v smislu »Ja/Ne«. Tudi sama je prekinila dotok informacij s svoje strani. Komuniciranje je bilo bolj tehnično, brez čustvene konotacije, povedano je bilo samo tisto kar je bilo nujno, saj ni želela, da bi prišlo do kakšnih nadaljnjih možnih ukrepov s strani takratne nadrejene osebe. Si je pa takrat najbolj želela prekiniti komunikacijo.

Način komunikacije na delovnem mestu je že vplival na njeno počutje. Leto in pol je doživljala direktni mobing in takrat je bila v slabem psihofizičnem stanju. Potekal je mikromanagement, nižanje plače, psihološki pritiski, ker je bila ženskega spola. Je pa izpostavila, da takrat ni bila edina v taki situaciji. Dogajala so se konkretna dejanja, mimika sogovorcev je bila očitno ponižujoča, napihnjena samozavest, pozicija moči, moški so se skupaj postavili in delovali kontra ženskam. Veliko je bilo pretečega govora. Nadrejeni je v

dani situaciji probaval pridobiti čim več informacij od intervjuvane osebe, da bi jih lahko uporabil proti njej in drugim. Ker ni želela odgovarjati je prejemale grožnje z izgubo službe, nižanjem plače ...

Intervjuvana oseba pozna različne principe komunikacije. V preteklosti je že bila na tečajih učinkovitega komuniciranja, spoznavanja sebe, svojih vzorcev, na tečajih retorike. Izpostavila je, da ljudje ne samo, dojemamo svet drugače in podajamo informacije drugače, ampak tudi nasploh imamo drugačen pogled na življenje. Udeležila se je še tečajev komuniciranja z zahtevnimi strankami ter medosebni odnosi v delovnem okolju. Usposabljanja so bila izvedena tako v lastni režiji, kot tudi iz naslova zaposlitve.

Pozna koncepte transakcijske analize, projiciranj in objektnih odnosov, se pa ne zaveda, kdaj ljudje v komunikaciji projicirajo, a temu niti ni obračala pozornosti. Nima takih situacij, kjer bi zaznala, da bi ji kdo kaj prenašal. Tudi po obrazložitvi vseh konceptov in primerov, je identificirala, da projiciranja in objektne odnose bolj odbije, kot pa da sprejme.

Intervjuvana oseba temno triado bežno pozna, a le po nazivih posebej, ne pa kot profile, ki spadajo pod okrilje temne triade. Za čas svoje kariere je identificirala osebo, ki ima pet ali več lastnosti temne triade in je to osebo opisala kot nekoga ki: nima čustvene inteligence, je najboljši in nad pomemben, vsi ostali delajo napake, on nikoli, vse obrne tako, da ostali nosijo odgovornost, izkorišča na način, da se ga večina ljudi boji oz. se boji posledic in je sposoben prepričati/prisiliti ljudi v dejanja, katere si nebi nihče mislil, da bi bili pripravljeni narediti.

Ko je taka oseba bila sodelavec, so v kolektivu vsi vedeli, kakšen je. Nihče ni mogel nič narediti. Je pa ta sodelavec bil tudi kmalu povišan. Odnos z nadrejenimi je bil v dani situaciji neznosen, hkrati so bili odnosi med oddelki katastrofalni. Sodelovanje je bilo različno. Z nekaterimi so se med seboj povezali in si skušali olajšati delo med sabo, nekateri pa so se obrnili kontra sodelavcev in delali v korist nadrejenih, jim krili hrbet, jim dajali potuho ter pripravili vse, kar nadrejeni sami niso znali. O dotičnih osebah so med seboj in z drugimi nadrejenimi odprli temo, vendar se nikoli ni nič spremenilo. Ob taki osebi so se z določenimi sodelavci interno povezali, si pomagali, iskali informacije, če se je kateremu specifično zatikalo, jih je več delalo na eni zadevi, zato da je bilo »čim bolje« in »čim hitreje« narejeno, da bi nadrejeni dal čimprej odobritev.

V predhodnih zaposlitvah so bili odnosi korektni. Intervjuvana oseba je takrat službo zamenjala zato, ker ni bilo veliko dela in ni bilo kariernih izzivov.

Intervjuvana oseba težko izpostavi razliko med odnosi v trenutni in predhodni zaposlitvi. Na trenutnem delovnem mestu je vpeta v celotno organizacijo in lahko vidi kako vse poteka. V predhodni zaposlitvi je delovala samo v oddelku, ki je bil dislociran, tako da na nivoju organizacije težko izpostavi razlike.

V odnosih bi lahko izpostavila osebe, s katerimi ji je enostavno sodelovati in s katerimi ji je sodelovanje oteženo. Kot negativen primer navede obdobje, ko je tesno sodelovala s tremi osebami, kjer je bil odnos zelo ponižujoč. Sodelovanje je bilo naporno, verjame da tudi za njih, saj je bilo prisotno konstantno pretvarjanje z njihove strani. Temu je pripisala zasedbo delovnega mesta brez potrebnih znanj za določeno področje. Kot pozitiven primer navede sodelovanje s sodelavko, s katero delata podobno delo, sta zelo usklajeni, in vesta, kje je katera dobra in lahko kadarkoli ena drugo kaj vpraša. Zmožni sta si dati priznanje na različnih področjih.

Način, kako so take osebe vplivale na vzdušje v kolektivu se je pokazal skozi delitev kolektiva na dva dela. Eni so bili prepoznani kot sposobni in so bili hvaljeni, medtem ko so drugi bili obravnavani kot drugorazredni zaposleni. To je bilo predvsem odvisno od tega, kdo je bil nadrejeni. Pozitivni vplivi so se kazali skozi kvalitetnejše in hitreje opravljenim delom ter višjo motivacijo.

Intervjuvana oseba ob opisovanju odnosov sodelavcev izpostavi, da so ravno tako nekateri odnosi korektni in nekateri ne. Še vedno je v organizaciji veliko mobinga. Zadnje čase se kaže večinoma v prikrievanju informacij, predvsem takih, ki vplivajo na pravilnost opravljenega dela drugih zaposlenih. Obstajajo tudi dobri odnosi, kjer so zaposleni tesno povezani in so rezultati dela dobri. Intervjuvana oseba omeni še, da klima v organizaciji ni vedno negativna, je pa to zelo povezano s specifičnimi posamezniki, ki so zavzeli določena vodilna mesta. Se pa konstantno dogajajo menjave kadrov.

Odnose v organizaciji intervjuvana oseba označi kot negativne takrat, kadar se izvaja mobing, zaposlovanje na podlagi poznanstev, manko izkušenj novo zaposlenih na vodilnih položajih, najemanje dragih strokovnjakov iz tujine, kljub kompetentnim internim sodelavcem, neproporcionalna delitev dela in primerno vrednotenje dela.

Nekaterim sodelavcem zaupa, nekaterim ne. Zaupanje je odvisno od izkušenj, ki jih je imela s temi osebami do sedaj. Izpostavi, da njeno zaupanje temelji na tem, da sodelavci obvladajo svoje delo in da se na njih lahko zanese, da bo delo opravljeno ter da dobiva pravilne informacije, predvsem pa zavedanje, da ji oseba ne bo namenoma škodila.

Odnos z nadrejenimi je trenutno korekten. Svoje delo lahko opravlja brez večjih komentarjev ali preveritev nadrejenih, saj je strokovnjak na svojem področju in nadrejeni nimajo toliko znanja o tem delu. Je pa z leti razvila indiferentnost do tega, koliko se razume z nadrejenimi, saj se zaveda, da svoje delo dobro opravlja, ne glede na to, kdo je nadrejeni.

Največja razlika med temi in prejšnjimi nadrejenimi je v tem, da so vedeli kaj počnejo in so poznali področje dela. Nanjo so vplivali tako, da je svoje delo lahko opravila normalno, lahko je doprinesla k funkcioniranju organizacije.

Intervjuvana oseba vzdušje med zaposlenimi v trenutni zaposlitvi opiše kot razdeljeno na dva pola. Vedno skuša ohraniti svojo integriteto. Izpostavi, da svojim nadrejenim ne zaupa.



Čustveno inteligenco (ČI) oseba razume kot razumevanje dogajanja v sebi in pri drugih, da prepozna svoja stanja in jih ne prenaša na sogovornike (npr.: slabo voljo). Usmerjena bi morala biti v cilj komuniciranja, saj smatra, da ima vsaka komunikacija nek cilj v delovnem okolju. Ta cilj je potrebno doseči na način, da se osebe, vpletene v komunikacijo ohrani ali potegne v pozitivno stanje, da je cilj hitreje in lažje dosežen. Pri tem je pomembno, da vsi podajajo svoje mnenje in da so vsi enakopravno udeleženi v komunikacijski proces ne glede na hierarhično pozicijo.

Vpliv ČI na delovnem mestu ima osebi velik vpliv, predvsem z vidika vpliva na uspešnost ali neuspešnost delovanja organizacije. Le ta po njeno omogoča, da delo poteka tekoče, hitreje in kvalitetneje. Smatra, da v vseh situacijah ne more odreagirati čustveno inteligentno, ne glede na to, koliko je kdo visoko ČI saj vedno lahko pride moment, ko te samokontrole ni. Zase pravi, da v službi ne bi mogla reagirati čustveno inteligentno takrat, kadar bi se kdo spravil na njene vrednote in bi šla komunikacija na osebno raven.

Komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb včasih lahko vplivajo na delo intervjuvane osebe. Kadar ima vpliv nanjo, si mora vzeti časa zase, da se »spravi k sebi«, ta čas pa bi lahko porabila za delo, zadeve oddela z »levo roko« in se spravi v situacijo, ko ima interni konflikt, saj hoče svoje delo dobro opraviti, kar zopet jemlje delovni čas.

Uspešno se počuti, ko ve da je nekaj dobro naredila in prepozna, da ve, kaj je dobro in kaj ni ter ko pri drugih prepozna, da bi lahko kaj izboljšali. Uspešno se počuti ob dobri pohvali, predvsem, ko ve, da so pohvale avtentične in nimajo skritih namenov v ozadju (tako interno kot od zunanjih partnerjev). Najmanj uspešno se počuti, ko stvari naredi z levo roko, ker hoče kaznovati nadrejene zaradi njihovih neznanj in odnosa.

Osebam s katerimi poslovno sodeluje delno nekaterim zaupam, nekaterim ne. Izpostavi, da vedno da ljudem možnost, oz. v osnovi ljudem zaupa, potem je pa od njih odvisno ali to zaupanje obdržijo. Zaupanje temelji na sodelovanju na temelju dogovora o opravljenem delu. Tudi če ne vpliva na njeno uspešnost, jo nesodelovanje zmoti. Velik vpliv na zaupanje ji ima način komunikacije, ne glede na to, kdo je prisoten in kdo ne. Če so poleg nadrejeni in se takrat spremeni način komunikacije sogovornikov, jim v osnovi ne bo zaupala.

Način vedenja sodelavcev/nadrejenih trenutno ne vpliva na njeno delovno uspešnost, vpliva pa na njeno počutje. Svoje delo vseeno poskusi opraviti najbolje kot lahko.

Glede na to, da je oseba več vlagala v lasten razvoj v primerjavi z ostalimi, je bila odprta tema, koliko usposabljanja koristijo pri njenem delu. Izpostavi, da se skozi leta zgradi lastna samozavest in ti drugi ne morejo vplivati na tvojo samozavest, ne glede na to, s kom imaš opravka.

Intervjuvana oseba razloži, da je najbolj produktivna, kadar ima mir pred nadrejenimi in kadar ima postavljene tesne roke. Če ima več zadev za narediti, je vse boljše narejeno, kot če

bi imela samo eno zadevo. Neproduktivna je, kadar je preveč dela, kadar so odnosi čudni ter ko je bila žrtev mobinga.

Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosov vpliva na uspešnost podjetij. Kot del kolektiva bi lahko prispevala k uspešnosti podjetja, če bi imela interes to narediti. Včasih se je več trudila, pa ni bilo efekta, saj je bila v tem edina, ali ena redkih. Tekom dela skuša ne prenašati naprej slabe volje naprej.

Za konkurenčna podjetja izpostavi, da so odnosi in način funkcioniranja dosti podobni. Znotraj teh organizacij je najpogosteje opaženo, da so na pozicije postavljene osebe po zvezah in ne zaradi izkušenj, kar povsod vpliva na odnose. Ker ima veliko opravka z ljudmi iz podobnih ustanov je izpostavila, da načeloma nobeden ne bo direktno povedal o stanju, se pa indirektno lahko zazna.

#### **Priloga 6: Povzetek intervjuja z osebo 4**

Intervjuvani osebi komuniciranje na delovnem mestu pomeni možnost pogovarjati se s sodelavci in nadrejenimi. Pomeni ji možnost deljenja informacij, izvajanja dela, možnost povezovanja z vsemi vpletenimi, možnost diskutiranja različnih tem, izmenjavo mnenj, izmenjava/deljenje dela, nekaj, s čimer izvajamo svoje delo.

V vsakdanu ji je pomembno, da vsa komunikacija poteka čim mirneje. Ljudje, ki govorijo glasno, preteče in napadalno jo odbijajo. Vpliva na njeno razpoloženje, ker ne more konstantno kontrolirati svojih reakcij in na miren način skomunicirati, kar mora. Ne prenaša, da se ljudje znašajo nad njo, ko so slabe volje, saj to opazi skozi njihov način govora, kretenj izbora besed, bolj so zadirčni.

Na delovnem mestu včasih komunicira drugače, kot v zasebnem življenju. V službi si ne dovoli povedati vsega določenim osebam, kar si misli, ker se boji, da se bo komu zamerila in zaradi tega izgubila službo. Najde lahko več situacij, ko je imela reakcijo na podobno situacijo enako kot v zasebnem življenju, predvsem ko je bila ponižana in diskreditirana. Na delovnem mestu ne komunicira z vsemi na enak način. Obstajajo in sodelavci in nadrejeni, do katerih je bolj zadržana, ker jim ne zaupa. Izpostavi, da ob njih ni toliko sproščena, a da to nima veze z njihovo pozicijo. Lagodno se počuti ob ljudeh, ki so bolj odprti, ob katerih nima občutka, da ji kaj prikrivajo ali da jo sprašujejo o stvareh le toliko, da kaj »novega« izvejo in jim je to lahko »material« za govoriti naprej. Nelagodno se počuti ob ljudeh, ki o drugih govorijo posmehljivo in vedno kritizirajo.

V komunikaciji z osebami, kjer se ne počuti lagodno, bo imela oseba kratke odgovore, ne spušča se v globlje pogovore in ne razvija diskusije. Skuša se čim manj vključevati v pogovor in se čim prej odstraniti.

Oseba je že bila v situaciji, ko ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila jasna. Takrat je postavila dodatna vprašanja. V različnih situacijah so bili odzivi sogovornikov različni. Nekateri so bili pripravljeni odgovoriti, nekateri ne. Izpostavi, da načeloma skuša postaviti več vprašanj, ker se ji zdi pomembno, da ima čim več informacij, da lahko svoje delo dobro opravi. Nekateri sodelavci v trenutni zaposlitvi niso pripravljeni sodelovati in v primeru dodatnih vprašanj dobesedno zavijejo z očmi. Ob tem se po nekaj vprašanjih prične počutiti

neugodno, pri nekaterih so se ji začeli zbujači občutki nesposobnosti ali pa da ji enostavno nočejo pomagati in je probala do informacij priti sama.

V vseh situacijah ne komunicira na podoben/enak način. V primerih izčrpanosti zaradi dela funkcionira počasneje, včasih se popolnoma izključi iz komunikacije z drugimi, če je le možno, odgovori samo na mail, ne opravi pa npr. telefonskega klica, čeprav ve, da bi tako prej dobila informacije. Način komuniciranja sodelavcev in nadrejenih je že vplival na njeno osebno počutje, tudi po več dni, večinoma, kadar je način komuniciranja negativističen, ponižujoč, zasmehujoč ali ko ima opravka z ljudmi, ki razširijo razlage, govorijo v prispodobah in znanstvenih izrazih. Slabo se počuti ob osebah, ki lažejo in se prikazujejo drugačne, kot v resnici so, predvsem, ko prevzemajo zasluge za njeno delo, se ob tem sprenevedajo in celo postavljajo intervjuvano osebo na laž, zavajajo druge in manipulirajo, čemur sledi prikriti posmeh. Takrat ob sogovornikih zazna specifične konkretne besede in opazuje mimiko sogovornika. Določene očitne gestike, kot so premiki obrvi, posmehljiv nasmeh, zavijanje z očmi še dodatno spravijo osebo v slabo voljo.

Oseba se je že udeležila različnih usposabljanj, pozna različne principe komuniciranja, predvsem z vidika prilagajanja sogovorniku, uskladitev telesa, glasu, dihanja, prilagoditev podajanja informacij glede na zaznani prevladujoči VAK sistem. Udeleževala se je tudi usposabljanj povezanih z komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv na naše vedenje. Koncepti kot so projiciranje, objektni odnosi, transakcijska analiza so ji delno poznani. Včasih zazna, če kdo tekom komunikacije izvaja projiciranje in jim skuša razložiti, da to počnejo in da bi bilo dobro dvakrat razmisliti, preden nekemu pripišejo neke lastnosti, ker so pa morda res samo njihove.

Temne triade ne pozna, se je pa že seznanila z opisom psihopatov in narcisov. Makiavelizma ne pozna. Za čas svoje kariere bi lahko izpostavila dve osebi, ki sta imeli 5 ali več lastnosti temne triade. Izpostavi dve nadrejeni osebi v dveh različnih zaposlitvah. Pri svojem delu jim je bilo izjemno pomembno, da so čaščeni, da se jim priznava njihova pomembnost, druge so lahko potunkali ali jim celo pripisali napake, ki niso bile njihove, a tega niso mogli dokazati. Lahko so vplivali na to, da je človek dobil odpoved zaradi lažnih poročanj o delu človeka. Za čas zaposlitve v teh službah se ni nič spreminjalo, višjim nadrejenim (2 nivo) ni upala nič povedati, saj ni imela zaupanja, da bi se kaj spremenilo. Ko je temo odprla z ostalimi so jo večinoma utišali, da naj nič ne govori po eni strani, po drugi pa so ji govorili da se ji samo dozdeva, da nekaj ni v redu. Je pa oseba kasneje izvedela, ko je že zamenjala službo, da je ta nadrejeni dobil odpoved. Tekom druge zaposlitve je nadrejenemu izpostavila težaven odnos s sodelavko, vendar nadrejeni ni reagiral, niti ni skušal ostale zaposlene zaščititi pred to osebo. Ko se je s to osebo sama soočila, je ta to obrnila tako, da je sebe dala v vlogo žrtve in da je intervjuvana oseba konfliktna in napadalna.

Intervjuvana oseba izpostavi, da so taka vedenja vplivala na vzdušje v ekipi. V neki točki naj nebi bili več povezani, ampak so tekmovali en z drugim, bilo je veliko hinavščine. Več opore je dobila v drugih oddelkih. Drugi so videli, da nekaj ni v redu, oz. je bil oddelek potem poznan kot »nekolegialen«. Vsak je skušal poskrbeti zase najbolje, kot je zmož, a da ob tem obdrži službo in da ni preveč v »krempljih« nadrejenega. Nekaj oseb se je prilizovalo nadrejenemu, in so praktično začeli funkcionirati podobno kot nadrejeni. V drugi službi je nadrejeni bil tudi lastnik podjetja. S sodelavci so se sicer dobro razumeli in so si

med seboj skušali pomagati, čeprav so kasneje zaposleni postajali tudi zadirčni in se je videlo, da bodo poskušali zaščititi samo sebe in se v očeh nadrejenih predstaviti najboljše kot lahko.

V prvi službi je bilo preveč hierarhije, bolj je bilo pomembno, da ta oseba prinaša denar kot to, kakšne odnose vzgaja v svoji ekipi in jih tudi povzroča, zato nobeden od višjih nadrejenih ni reagiral. V drugi službi so s sodelavci večkrat govorili o nadrejenih, vsi so se večinoma strinjali, da taki odnosi niso sprejemljivi, vendar jim nikoli nihče ni nič direktno rekel. Včasih je kak posameznik bolj zadirčno odreagirala do nadrejenega, a je kmalu nehal. Večinoma se je vrnil v podrejeni položaj, ker se je bal za službo. Medtem, ko so se s sodelavko nekateri tudi sami soočili in ji povedali svoje mnenje.

V trenutni zaposlitvi intervjuvana oseba odnose na delovnem mestu opiše kot nevtralne. Še vedno obstajajo dokaj toksični sodelavci in nadrejeni, vendar to več ne vpliva toliko na intervjuvano osebo. Izpostavi, da je podjetje večje in da se ukvarjajo z izvajanjem team-buildingov, kar omogoča boljše povezave med sodelavci. Je več medsebojnega spoštovanja in ljudje si med seboj pomagajo, čeprav so še vedno izjeme. Nadrejeni še vedno želijo bolj dominirati in ne delajo na tem, da bi se z zaposlenimi povezali. Ni delegiranja dela, ni organizacije dela, zaposleni se sami organizirajo, je pa velika težava z definiranjem vlog in prelaganja dela s strani določenih posameznikov. Nadrejeni nimajo celotne slike o delovanju oddelka in deluje, kot da so tam le provizorično in ker so lahko.

Odnosi v predhodnih zaposlitvah so bili polni hinavščine, opravljanja, prilizovanja nadrejenim. Pogosto je bilo namerno škodovanje z raznimi neresničnimi izjavami, tako glede dela, kot na osebni ravni. Vzdušje v podjetju je bilo res slabo. V neki točki je prišlo do strinjanja med sodelavci, da so vsi v podjetju kot »zombiji«, obstajalo je samo še vprašanje obstoja in kdo bo naslednji dobil odpoved.

Razlika s trenutno zaposlitvijo je z vidika izpostavitve problematičnih odnosov. V trenutni službi so se po izpostavitvi težavnih odnosov naredili določeni premiki, delavnice za povezovanje in spoznavanje s sodelavci v trenutni službi. V prejšnji se ni delalo na tem. Pričakovalo se je, da se ljudje med sabo zmenijo, glavno, da je delo narejeno. Z vidika sodelavcev, je na nivoju kolektiva največ škode delala nekdanja sodelavka, ki je kronično lagala, tako o sebi, kot o drugih. To je bila ugotovitev tudi vseh ostalih. Nadrejenim se je nenormalno prilizovala in se do nas obnašala, kot da je nam nadrejena, čeprav je nobeden ni tako dojemal. Intervjuvana oseba je v dani službi dobila odpoved, ko se je nadrejenemu postavila zase. Po zadnjih informacijah je celoten kolektiv razpadel, večina jih je šla iz podjetja drugam, ostala je le ena oseba. Intervjuvana oseba še izpostavi, da je kolektiv bil večinoma ženski. Ostal je samo moški kolektiv z nadrejenima vred.

Vzdušje v takem kolektivu je bilo v času večjih delovnih naporov umetno harmonično. Zaradi velike količine dela, kar je bil tudi mobing, so se s sodelavci skušali osredotočiti izključno in samo na opravljanje dela. Med seboj se niti niso več pogovarjali.

V trenutni zaposlitvi intervjuvana oseba izpostavi, da se v odnosih ravno tako vzdržuje umetno harmonijo, vsaj pred nadrejenimi, saj je kakršno koli izkazovanje nezadovoljstva

psihično kaznovano z nalaganjem dodatnega dela in posmehom. Na splošno je za trenuten kolektiv značilna prikrita nesigurnost. Nekaj sodelavcev je, ki so izjemno nesigurni in to nesigurnost skušajo rešiti s poniževanji drugih. Čeprav se drugi niti ne obremenjujejo toliko, se še vedno zna zgoditi neugodna tišina. Odnose v tem kolektivu bi težko opisala kot pozitivne in spodbujajoče. Svojim sodelavcem težko zaupa, so le redke izjeme.

Ob vsem navedenem intervjuvana oseba še izpostavi, da je le v eni prvih zaposlitev imela nadrejenega, kjer je imela občutek, da nadrejenemu ni vseeno za kolektiv. Je bil eden redkih, ki se je zavzemal za vse, tudi, kadar so bile težavne situacije ali zamujeni roki. Lažje je bilo vztrajati in delati (tudi vikende), kljub temu, da je bilo ogromno dela.

Kot primerjavo temu nadrejenemu intervjuvana oseba navede njegovo popolno nasprotje; nadrejenega, katerega taktika je postavljanje osebe v položaj zagovarjanja. To je počel konstantno vsem. Veliko je bilo poniževanja, tako prikritega, kot direktnega. Veliko je bilo ne deljenja informacij, potrebnih za izvajanje delovnih nalog, hkrati pa je zahteval, da so naloge opravljene (čeprav bi sam moral podati informacije, da naloge posameznik sploh lahko opravi/zaključi). Kolektiv pri tem nadrejenem je bil poln strahu, zaposleni pa so konstantno previdni, kaj komu povejo. Na splošno ni zaupanja v kolektivu, niti nadrejenim niti sodelavcem.

Čustvena inteligenca (ČI) intervjuvani osebi pomeni veliko in ji pomaga razumeti, zakaj se sami vedemo in reagiramo tako, kot se in z druge strani pomaga razumeti druge, lažje lahko sklepamo o vedenju drugih in ne uporablja takoj obsodbe vedenja. ČI komunikacija bi morala omogočiti, da se lahko v normalnih tonih pove, ko posameznika nekaj zmoti, ko vedenje in način komuniciranja ni ustrezen. In da z druge strani sogovornik razume naše stališče, zakaj nas nekaj moti. Vpliv, ki ga ima ČI na komuniciranje je po mnenju intervjuvane osebe nemerljiv; povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, olajša komunikacijo, spodbuja spoštljive odnose, izboljša odnose, izboljša produktivnost zaposlenih. Hkrati meni, da v vseh situacijah ne moremo reagirati čustveno inteligentno.

Intervjuvana oseba izpostavi, da komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na njeno delo, predvsem iz vidika motivacije in padca produktivnosti v primeru opravka s toksičnimi osebami.

Pri delu se počuti uspešno, kadar lahko v danem času z danimi viri opravi svoje delo, a da je ob tem zadovoljna s svojim delom in da ni nekih dodatnih nepotrebnih konfliktov z ostalimi. Neuspešno se počuti, ko v primeru, da ima dana sredstva, čas in potrebne vire, ne opravi dela, ki si ga je zadala.

Največji vpliv načina vedenja sodelavcev ali nadrejenih na njeno delovno uspešnost/produktivnost imajo spoštljivi odnosi, zagotavljanje virov in informacij, da lahko opravlja svoje delo, sproščenost v delovanju in sodelovanje. Najbolj je produktivna, ko svoje delo opravi korektno in kvalitetno, ter da je spoštovana in se ji prizna pomembnost opravljenega dela. Intervjuvana oseba je najmanj produktivna, kadar so odnosi negativni, nespoštljivi, poniževalni. Takrat opravi najnujnejše delo, brez dodajanja večje vrednosti oziroma kvalitete opravljenemu delu. Pravi, da takrat dela po »liniji najmanjšega odpora«. Meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako posameznika, kot tima in posledično podjetja/organizacije. Izpostavi, da če gledamo samo z vidika pada produktivnosti, to pomeni manj kvalitetno opravljeno delo, potencialen

absentizem, fluktuacije, kar pa dolgoročno pomeni višje stroške. V primeru, ko se ugotovi, da mora biti kvaliteta boljša, to pomeni popravke, kar je spet dodaten čas in dodatni stroški.

Oseba kot del kolektiva težko vidi, kako bi lahko prispevala k večji uspešnosti tima in podjetja, saj ne vidi možnosti vplivanja na nadrejene za spremembo odnosov. Med sodelavci že sedaj skuša izpostaviti poniževalne odnose in jih obsoditi. Na splošno stremi k temu, da ima sama spoštljiv odnos do drugih in to pričakuje tudi od ostalih. Konkurenčna podjetja in stanja v njih bežno pozna, načeloma naj bi bili povsod isti. Ravno tako znajo biti odnosi slabi, poniževalni, sodelavci v določenih oddelkih se ne razumejo, so tekmovalni, si podtikajo in ni zaupanja niti med sodelavci niti nadrejenimi. Oseba težko poda mnenje o uspešnosti podjetja napram konkurenčnim, saj je manjše podjetje, je pa res, da se hitro razvija.

Na podlagi vsega do sedaj diskutiranega intervjuvana oseba izpostavi, da bi podjetja, ne glede na velikost, morala več vlagati v usposabljanja zaposlenih s področja osebne rasti, čustvene inteligence na delovnem mestu in učinkovitega komuniciranja. Hkrati bi morali interno omogočiti možnost anonimne prijave izjemno neugodnih sodelavcev in nadrejenih.

### **Priloga 7: Povzetek intervjuja z osebo 5**

Komuniciranje na delovnem mestu ima intervjuvani osebi velik pomen, pomembno ji je da poteka komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ter med sodelavci. Pomembna se ji zdi z vidika, kaj ima sploh za narediti, da lahko rešuje probleme, ki se pojavijo s strankami oz. strankam. Način komuniciranja ji veliko pomeni. Korekten način komuniciranja ji je pomemben, biti mora normalen ton, da jasno in natančno povemo kaj si mislimo in hočemo, da ni poniževanja ali neumestnih pripomb. Komunikacija ne sme biti nesramna in poniževalna, sploh ko daješ ali prejemaš navodila glede dela. Na delovnem mestu komunicira drugače kot doma. Razlika je tudi med strankami in med vodstvom. Do vodstva ima drugo spoštovanje in prilagodi komunikacijo.

Intervjuvana oseba na delovnem mestu komunicira drugače kot v zasebnem življenju. S sodelavci in nadrejenimi ne komunicira na enak način. Obstajajo sodelavci ob katerih se počuti lagodno, ker imajo normalen nivo komuniciranja, niso ponižujoči, slabe volje in so spoštljivi. Zelo nelagodno se počuti v komunikaciji z vodstvom. So nesramni, ne povejo jasno kaj hočejo. Imajo pomanjkljivosti in ogromno je nejasnega komuniciranja. Na splošno ne znajo delati z ljudmi.

Osebi se je že zgodilo, da ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna. Takrat je postavila dodatna vprašanja, je pa bil občutek zelo neugoden. Čutiti je bilo odpor nadrejenega, dajal ji je do znanja, da izgublja čas z njo, ko mu postavlja taka vprašanja in mu predstavlja dodatno delo. Tudi če je kaj dodatno razložil, je to izvedel z izjemno ponižujočim tonom. Po taki interakciji se je počutila neumno, čeprav načeloma nima težav s samozavedanjem lastnih sposobnosti. V situacijah, ko je v stresu, komunicira drugače, kot, ko ni. V stresu si naredi »mehurček okoli sebe« in se »zapre vase«, se podredi in prikimava, manj govori. Naredi, kar ji je naročeno in ne postavlja dodatnih vprašanj. Skuša se izogniti poniževanjem, ali nadrejenemu kakorkoli dati »material« da jo še dodatno ponižuje. Tako se

skuša zaščititi. Kadar je dobre volje in se počuti varno, je odprta, veliko komunicira, je nasmejana, vedra in pozitivna oseba, ki vedno priskoči sodelavcem na pomoč. Intervjuvana oseba ugotavlja, da ima način komunikacije nanjo velik vpliv, večinoma v negativno. V takih situacijah je lahko tudi več dni, tednov slabo. Vpliva tudi na njeno zdravje. Najhuje se počuti, ko se ji godi krivica in je obtožena za napake, ki jih sploh ni naredila, ali pa je nanje prvotno opozarjala, pa je bila preslišana. V takih trenutkih opazi tudi mimiko nadrejenega, predvsem del, ko je tekom komunikacije ne gleda v oči, ali pa komunicira z njo, kot da je ni tam, kot da ne obstaja. Najpogostejši občutek, ki ga intervjuvana oseba izpostavi je občutek, da je neumna in da se nadrejenemu ne da ukvarjati z njo.

Principi učinkovitega komuniciranja ji niso poznani. Dodatnih izobraževanj s področij učinkovitega komuniciranja se ni udeležila. Pozna projiciranje, ne pozna pa objektnih odnosov in transakcijske analize. Ravno tako ne pozna temne triade, vendar po razlagi opisov identificira nadrejenega kot makiavelista, saj lahko našteje vsaj 5 lastnosti, ki so enake. Najbolj izpostavi manipulacijo in izkoriščanje oseb za lastne potrebe, kot da so predmeti. Pove, da ljudi dojema kot sredstvo za doseg lastnih ciljev, ob tem pa jih ponižuje in izkorišča ter diskreditira njihovo delo.

Vpliv, ki ga ima tak nadrejeni na kolektiv, je izjemno slab. Že sam moralni vidik je spregledan, zaposleni imajo svoje vrednote, ki so konstantno teptane. Take situacije povzročajo v kolektivu nižjo zavzetost za delo in ni pripadnosti podjetju. Intervjuvana oseba omeni, da s sodelavci vseeno držijo skupaj. Ni je osebe, ki bi se temu nadrejenemu prilizovala. Tekom intervjuja z osebo pridemo do razumevanja in strinjanja, da ljudje niso nujno psihopati, sociopati ali narcisi, ampak so lahko le tako čustveno neinteligentni in se znašajo nad drugimi, svoje komplekse rešujejo na drugih in jih izkoriščajo. Ob izpostavitvi takih oseb, sploh s strani ljudi, ki jih spoštujejo, in soočenju s seboj, lahko razvijejo občutek sramu in jim je žal za to, kar so delali.

Odnosi v kolektivu temeljijo na nezaupanju. Vzdušje je slabo, kvaliteta dela pa peša. Intervjuvana oseba izpostavi, da so posamezniki delali ravno toliko, da so lahko rekli, da je delo opravljeno, ni pa bilo vloženega dodatnega truda. S sodelavci so večkrat odprli temo o dotičnem nadrejenem, a se ni nič spremenilo. Nadrejeni ve, kakšen je in je na to ponosen, mnenju drugih ljudi ne daje posebne težine. Odnosi med sodelavci so korektni. Situacija v službi je taka, da so zaposleni na enem bregu, nadrejeni na drugem. S sodelavci funkcionirajo pozitivno in si med seboj pomagajo, se zabavajo in sodelujejo, predvsem kadar nadrejeni niso prisotni. Svojim sodelavcem lahko zaupa, medtem ko ne more isto reči za nadrejene.

Odnos z nadrejenimi je zelo slab. Veliko zadev ji ni všeč oz. niso korektne in kadar to izpostavi se jo označi kot problematično. Večinoma izpostavlja nepravilnosti v delovanju podjetja, ki so lahko tudi zakonsko nepravilne. Po navadi je za to psihično kaznovana, ali pa dobi obilo dodatnega dela, da se neha »pritoževati«. Dobiva občutek, da to, kako se počuti na delovnem mestu ni relevantno, pomembno je, da kot kolektiv generirajo prihodke. Svojim nadrejenim ne zaupa.

Pomen čustvene inteligence na delovnem mestu intervjuvani osebi pomeni prisotnost oz. zmožnost empatije. Pomeni ji zmožnost, da zna posameznik svoja čustva razbrati in da zna razbrati čustva pri drugih, ter tako prilagoditi odnos do njih, sploh ko vidiš, da določen dan niso povsem dobro. Čustveno inteligentna komunikacija ji pomeni, da posameznik ne komunicira, kot da mu je vseeno in da ima samo on prav ampak, da sprejema druge in njihovo mnenje ter njihovo občutenje, čustva... Pomeni ji, da je nekaj korektno skomunicirano in ob tem ni poteptano dostojanstvo drugih ljudi. Vpliv ČI na način komuniciranja na delovnem mestu ji ima velik vpliv, saj meni, da ČI komunikacija omogoča boljši prenos informacij, izboljša počutje ljudi, izboljša klimo v kolektivu in izboljša produktivnost posameznikov. Oseba je mnenja, da ne moremo vedno reagirati čustveno inteligentno in da se tega tudi ne da naučiti.

Komunikacija odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb ter situacij vplivajo na delo intervjuvane osebe. Osebi izzove slabe in nelagodne občutke, aktivirajo se ji obrambni mehanizmi, saj se skuša zaščititi, s tem ji pade pozornost, naredi manj, kot sicer, je bolj površna in pri svojem delu dela napake.

Pri svojem delu se počuti uspešno, ko naredi in odda vse v roku ter ko ji uspe narediti vse, kar je potrebno predčasno, da ima še dovolj časa preveriti za sabo. Neuspešno se počuti, kadar ji nadrejeni postavlja vprašanja, z idejo, da ne bo dobil pravega odgovora (kot da »vrta« toliko časa, da narobe odgovori); takrat se ji zamaja samozavest, počuti se neuspešno, če ne zna odgovoriti na vsa vprašanja glede svojega dela. Izpostavi še, da vprašanja po navadi niti nimajo veze z njenim delom v danem trenutku.

Ljudem, s katerimi poslovno sodeluje, ne zaupa, ker so podobni nadrejenemu, nimajo načel in morale, včasih se sprašuje, kaj točno delajo in ali je to legalno.

Prijaznost in pohvala s strani nadrejenih ji da zagon in motivacijo, da bi lahko še enkrat več vsega naredila, saj ji nikoli ni bila težava, kaj dodatno narediti ali podaljšati urnik. Je pa opazila pri sebi in se zaveda težave, da če so do nje več dni ponižujoči, nato pa je nadrejeni en dan prijazen, pozabi vse slabo za nazaj. Sama temu pravi, da »nasede«, saj vejo kdaj kaj reči in z njo manipulirajo.

Najbolj produktivna je, ko neko delo dobro opravi in se tega tudi sama zaveda. Še bolj pa, če to vidijo tudi nadrejeni. Najmanj produktivna je, kadar se počuti ponižano, ko vidi, da je nek odpor, slaba volja s strani vodstva in se distancira ter zapre vase. Naredi, kar nujno potrebno in pri delu ne hiti.

Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na odnose in na uspešnost podjetja. Pravi, da je to verižna reakcija. Če ima nadrejeni pošten in korekten odnos ter zna povedati kritiko, kadar je potrebno in pohvaliti, kadar potrebno, potem tudi zaposleni lahko to sprejmejo. Oseba izpostavi, da s tako komunikacijo lahko vsi skupaj prispevajo k temu, da je delo boljše in uspešnejše opravljeno in da stopijo skupaj, kadar potrebno.



Oseba trenutno težko vidi, kako bi lahko prispevala k večji uspešnosti podjetja. Zaposleni so dejansko še preveč korektni in veliko naredijo. Tu bolj vidi možnost izboljšave s strani nadrejenih in njihovega načina funkcioniranja. Sicer pozna konkurenčna podjetja in pozna odnose v teh podjetjih. Omeni pa, da so dokaj različni odnosi in težko izpostavi povprečje. Pozna podjetja, kjer so odnosi ravno tako slabi, pozna pa tudi podjetja, kjer naj bi odnosi bili korektni in spoštljivi. Glede načina komuniciranja znotraj konkurenčnih podjetij izpostavi, da dvomi, da je kjerkoli drugje slabše, kot je v trenutni zaposlitvi in da ni zasledila informacije o tem, da bi bilo drugje slabo.

Za ostala konkurenčna podjetja težko poda oceno, ali so zaradi tega uspešnejši. Meni, da nimajo vsi tako dobrega ugleda, kot se kažejo navzven, predvsem, če sklepa na podlagi podjetja, kjer je trenutno zaposlena. Pove namreč, da so si ugled umetno vzpostavili, predvsem na neresnicah.

Intervjuvana oseba na koncu še izpostavi, da je komunikacija ključnega pomena za poslovno uspešnost podjetij. Če ni dobre komunikacije, prej ko slej lahko podjetje propade. Korektna komunikacija mora biti najprej izvajana s strani vodstva; pred vsem drugim mora najprej komunikacija biti dobra, zato je ključna, saj vpliva pa na odnose v podjetju. Izpostavi še, da bi podjetja morala več vlagati v usposabljanja svojih zaposlenih in vodij s področja čustvene inteligence na delovnem mestu.

### **Priloga 8: Povzetek intervjuja z osebo 6**

Komuniciranje na delovnem mestu ima intervjuvani osebi velik pomen. S komuniciranjem izmenjava izkušnje, mnenja ter deli in sprejema nasvete. Način komuniciranja ji ima tudi velik pomen. Želi, da komunikacija poteka normalno, spoštljivo, da ni kričanja, koleričnih izpadov ali poniževanja. Na delovnem mestu komunicira enako kot v zasebnem življenju. Z nadrejenimi komunicira enako kot s sodelavci. Izpostavi, da je z nekaterimi bolj previdna kot z drugimi. Na delovnem mestu obstajajo osebe, ob katerih se počuti in lagodno in nelagodno. Z nekaterimi lahko enostavno komunicira, z nekaterimi pa na podlagi izkušenj ne. Ravna se po občutku ter tudi glede na doseganje odzive in specifične situacije. Izpostavi situacijo, kjer je oseba zelo prijazna vsakodnevni komunikaciji, po elektronskih sporočilih in v komunikaciji z drugimi pa je lahko zelo hinavska in se poslužuje ponižujoče korespondence.

Intervjuvani osebi se je že zgodilo, da ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna, je pa postavila dodatna vprašanja in tudi dobila odgovore. Če se zadeva njenega dela in je sporočilo vezano na njeno delo, potem želeli pojasnila, da lahko svoje delo opravlja nemoteno. V situacijah ko je pod stresom ali ne, komunicira na podoben način. Če je slabe volje, se ne znaša nad drugimi, tudi če je razdražljiva. Spomni se samo ene situacije, ko je bila pod hudim stresom in je bila preobremenjena. Takrat je odrezavo reagirala do sodelavcev, je pa takrat že dala odpoved in imela drugo službo v čakanju. Oseba je že bila v situaciji, ko je način komuniciranja sodelavcev ali nadrejenih vplival na njeno osebno

počutje tudi dalj časa (več dni, tednov). Kot negativen primer poda odnos s sodelavko, ki ji ni predala vseh informacij, ki so bile vezane na njeno delo. Tega se je zavedala in je bila iz tega naslova izjemno nesigurna, hkrati ji pa sodelavka ni želela predati potrebnih informacij. Ker je svoje delo vseeno morala opraviti, je ob tem naredila napako, zaradi manjkajočih informacij. Vsako nadaljnje elektronsko sporočilo od sodelavke, je bilo žaljivo in obtožujoče (čeprav ji sama ni podala vseh informacij). Tako je vsakič, ko je videla njeno sporočilo ali klic, imela reakcijo pospešenega srčnega utripa ter pritisk v glavi. Kot pozitivno izkušnjo izpostavi pohvalo nadrejenega sodelavcem, medtem ko nje ni bilo zraven, a so ji sodelavci kasneje povedali za pohvalo. Ob tem izpostavi konkretne besede, dejanja sogovornikov, ki jih je opazila v primeru negativne situacije. Citirala je besede sodelavke, ki je izjavila: »Kompleksnost sistema presega dojemanje skrbnika šifrantov«. To je sodelavka poslala kot sporočilo, v katero je bilo vključeno več oseb in jo s tem postavila v položaj zagovarjanja pred ostalimi, ki so bili del delovnega procesa. (Tekom intervjuja je bila z intervjuvano osebo odprta diskusija o možnih razlogih vedenja dotične sodelavke. Najverjetneje je nekdo tej osebi rekel podobno, in ker ni zdržala s tem ponižanjem, je morala to breme predati naprej tretji osebi.). Intervjuvana oseba še pove, da se je sicer s to osebo direktno soočila in sta šli skozi njene »napake« in ji je tudi rekla zakaj jih je delala. V neki točki sta se temu sicer smejali, vendar je ostal grenak priokus.

Principi učinkovitega komuniciranja so osebi poznani z vidika prilagajanje načina komuniciranja. Če je človek paničen, ni potem tudi sama panična ampak poskuša ostati mirna. Ima svoj način komuniciranja, ki nikoli ni bil vzkipljiv in zadirčen. Do sedaj še ni bila na usposabljanjih ali komunikacijskih treningih ter ne pozna projiciranja, objektivnih odnosov in transakcijske analize. Kot eno od izkušenj po razloženih zgornjih opisih izpostavi dnevno poniževanje novo zaposlenih s strani nadrejenih, kot način kazanja moči. Tudi če je nekdo od teh podrejenih kasneje napredoval, je bil naprej poniževalec svojih sodelavcev in podrejenih. Dejansko se je to že videlo kot vzorec v podjetju.

Temne triade ne pozna, po obrazložitvi prepozna eno osebo, ki je nekdanji nadrejeni. Ni prepričana, kam točno bi ga umestila. Opiše primer ravnanja z ljudmi; ob novi zaposlitvi ljudem ponudi »podporo« v sebi, zatočišče. Skozi čas se začne nad njimi izživljati, jih čustveno manipulirati, ter govoriti, da bi mu morali biti hvaležni, da jim je dal službo ter jim omogoči »služenje kruha«. Sčasoma, ko je zaznal, da imajo osebe dovolj, jim je ponudil višjo plačo. V neki točki je zaposloval svoja otroka, ki ju je ravno tako izkoriščal in ju poniževal. Tako je prišla do zaključka, da vse ljudi dojema kot sredstvo za doseg lastnih ciljev in ga opredelila kot makiavelista. Tudi v drugi zaposlitvi je imela sodelavko, ki je napredovala in je postala njena nadrejena. Sicer bi težko rekla, da spada v temno triado na podlagi njenega vedenja in odnosa do vseh, je pa prepričana, da je toksična oseba, ki se je znašala nad drugimi zaradi svojega nezadovoljstva.

V nadaljevanju intervjuvana oseba opiše odnose v organizaciji, kjer je bil nadrejeni zgoraj opisani »ponudnik podpore«. Osnova funkcioniranja v tem kolektivu je bil strah. Svojo moč je izkoriščal in se igral psihološke igrice z zaposlenimi. Včasih je napovedal svoj prihod, ob

prihodu pa je vedno vse kritiziral, nič ni bilo prav narejeno, čeprav so se vedno predhodno pripravili, angažirali, dopolnili ... vedno je vse kritiziral. Obseg dela je bil vedno večji, kot so lahko vsi obvladovali. Po navadi je izbral eno osebo, na katero je »zlival svoj gnev«. Če se je katera oseba postavila zase, jim je dobresedno rekel, naj bodo tiho, da jim on daje plačo in da se nimajo kaj oglašati. Odnosi med sodelavci so bili zelo kritični. Čutila se je napetost med sodelavci, kolektiv je bil pod stresom, podtikali so si stvari. Nadrejeni je sam ustvarjal tako vzdušje. Funkcioniral je v smislu »deli in vladaj«.

Med sodelavci večkrat odprli temo o nadrejenem, nobenemu ni bilo prav, kar se dogaja. Vsi so se zavedali, kakšen je, samo je vsak skušal poskrbeti zase. Vedelo se je, da če se kdorkoli postavi zase ali ob robu nadrejenemu, bo v roku štirinajstih dni dobil odpoved. Po navadi ni potem nič več reagiral, ampak samo še odpustil brez obrazložitve. Zaposloval je ljudi, ki so bili v stiski, in kjer je vsak imel neko zgodbo za sabo in v nujnosti zaposlitve. Ta nadrejeni se je tega zavedal in izkoriščal.

Odnosi na trenutnem delovnem mestu so korektni, sicer obstajajo izjeme, je pa vzdržno. Opaža veliko zaigranih odnosov. Po navadi se intervjuvana oseba ljudem, ki so ji »čudni« ali preračunljivi, izogiba, ne spušča se v večje daljše pogovore in z njimi komunicira striktno samo, kar ima veze s službo. V kolektivu je veliko zavisti. Obstajajo zaprte skupine, ki drugim ne pustijo blizu in težko sprejmejo nove v svoj krog. Oseba izpostavi, da verjame, da spoštovanje do drugih, ne glede na položaj, dela odnose dobre. Svojim sodelavcem in nadrejenim ne zaupa se pa trudi imeti z njimi spoštljiv odnos. Včasih zna biti užaljena, ker ji ne priznajo dobro opravljenega dela. Sicer pa meni, da ima korekten odnos z nadrejenimi. Glede na dosedanje izkušnje, jim ne more več zaupati, ker so prevečkrat prelomili besedo. Načeloma za določene ni niti več vedla, kaj so sploh delali. Vsak na koncu dela v lastno korist in nikoli ne bo potegnil s podrejenim, če bo kaj narobe, ampak ga bo izpostavil in »grajal«.

Intervjuvana oseba ima s samim izrazom čustvena inteligenca izjemno negativno osebn izkušnjo. Namreč, ima slabe izkušnje z osebo, ki je šla na usposabljanja s področja čustvene inteligence in je zlorabljala dobljena znanja za manipuliranje in grožnje v osebnem času. Meni, da si čustveno inteligenten rojen, in se ne da priučiti, ali skozi kakršnekoli tehnike priučiti. Preveč je bilo zlorabe v povezavi s tem izrazom. Sicer ji ČI pomeni, da čutiš sogovornika, da ne vztrajaš samo pri svojem mnenju. Verjame, da čustveno inteligenta oseba čuti drugo osebo, sprejema drugo osebo tako, kot je in na podlagi tega komunicira naprej s človekom. Vpliv čustveno inteligentne komunikacije na delovnem mestu opiše kot zmožnost lahkotnejšega komuniciranja na delovnem mestu. Še vedno pa poudari, da ugotavlja, da so nekateri nadrejeni naučeni reakcij in določenih besednih fraz. Ne verjame, da je lahko vsa komunikacija čustveno inteligentna.

Do sedaj opisane osebe vplivajo na kvaliteto dela intervjuvane osebe. Ko je bila izpostavljena pritiskom, je bila manj produktivna, želela je čim prej opraviti, kar ima, kar je

vplivalo na njeno kvaliteto. Svoj odnos do dela je spremenila, ni se trudila z novimi idejami, ni delila naprej idej, prakse ...

Pri svojem delu se počuti uspešno, ko dobi pozitivno povratno informacijo, da je nekaj dobro naredila, ali da je sama zase vedela, da je vse dobro naredila. Neuspešno se je oseba pri svojem delu počutila, ko se ji je zdelo, da »ceplja« na enem mestu, a nima določenih informacij, zaradi katerih bi lahko nadaljevala svoje delo. Čeprav se zaveda, da ni samo od nje odvisno, vseeno hoče dobiti čim več informacij, da lahko čim bolje opravi svoje delo.

Način vedenja sodelavcev in nadrejenih ima največji vpliv na njeno delovno uspešnost. Če so prijazni in niso zadirčni, je najbolj uspešna. Pri svojem delu pričakuje korektnost, pozitivno in spoštljivost. Najbolj produktivna je, ko ima veliko dela in si naredi plan, kako bo imela kaj kdaj narejeno. Ko nima veliko dela, eno zadevo dela dalj časa. V povezavi z odnosi in komunikacijo je njena delovna uspešnost povezana z odnosi; ko so ti dobri, je bolj produktivna. Če so negativni, podzavestno razmišlja, kaj je kdo z nečim mislil, zakaj je to naredil, zakaj je to rekel ... Najmanj produktivna je, ko jo ponižujejo. Takrat ni prepričana o sebi in razmišlja, ali bo naredila prav ali ne, opazi pa, da takrat zelo zgublja čas in nima pozornosti na delo. Več časa porabi za to, da razmišlja o nečem, kot pa da to dejansko naredi.

Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosi na delu vplivajo na poslovno uspešnost podjetij. Hitreje stvari stečejo, če so ljudje pozitivno naravnani, so ekipni in si pomagajo. Če so nezadovoljni, veliko opravljajo, se pogovarjajo o slabih stvareh, kar vpliva na klimo v podjetju. Izpostavi, da težko poda primerjavo s konkurenčnimi podjetji, je pa mnenja, da je povsod isto. Težko pove, ali so konkurenčna podjetja uspešnejša zaradi boljših odnosov v podjetju.

Na koncu intervjuvana oseba izpostavi še, da je splošno znano, da zadovoljni zaposleni veliko uspešneje delajo, kot ustrahovani.

### **Priloga 9: Povzetek intervjuja z osebo 7**

Intervjuvani osebi komuniciranje na delovnem mestu pomeni osnovo za dobro počutje in izvedbo delovnih obveznosti. Način komuniciranja ji ima izjemen vpliv na vsakdan, saj svoje delo opravlja skozi komuniciranje s strankami in podizvajalci. Na delovnem mestu komunicira drugače, kot v zasebnem življenju, predvsem z vidika, da je komunikacija pretežno usmerjena v poslovne zadeve in le v manjšem delu tudi neposlovne zato je tudi bolj skoncentrirana in je vsekakor manj kovanja čustev. Reakcije ali podoben način komuniciranja zazna v primerih, kadar pride do ne izvedbe dogovorjenih aktivnosti. V službi sicer to lahko podkrepi z ukrepi, tudi finančnimi, medtem ko v zasebnem življenju poizkuša z drugimi prijemi.

Na delovnem mestu z vsemi sodelavci in nadrejenimi komunicira na enak način. Stremi k bolj odprtemu načinu komuniciranja, brez skrivalnic in prikrivanj, tako pri podrejenih kot nadrejenih. Obstajajo sodelavci in nadrejeni, ob katerih se lahko počuti lagodno ter taki, ob

katerih se počuti nelagodno. Pri opisu neugodnih situacij izpostavi konstantno nerganje s strani sodelavcev, katerim je vedno vse težko narediti, nikoli se ne more zanesti na njih, ali bo delo dejansko opravljeno, hkrati pa je od njegove izvedbe odvisno delo intervjuvane osebe. Lagodno in sproščeno se počuti ob sodelavcih, katerim lahko 100 % zaupa, da bodo dogovorjeno delo opravili, dodaten plus je pa tudi smisel za humor. Ne zaznava pa razlike v načinu komuniciranja z opisanimi osebami.

Oseba se je že kdaj znašla v situaciji, ko ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna. Takrat je postavila dodatna vprašanja, saj s tem nima težav. Želi, da so ji zadeve jasne. Tudi če sogovornik ni bil pripravljen podati dodatnih pojasnil, je oseba postavljala dodatna vprašanja toliko časa, dokler ni dobila ustreznega pojasnila. Ob tem ne poudari nikakršnih posebnih občutkov. Opiše, da je včasih lahko celo zabavno, saj sogovornik zaradi količine vprašanj misli, da se oseba heca, po drugi strani pa se je že oseba znašla v situaciji, ko ji sogovornik ni znal popolnoma odgovoriti na dodatna vprašanja, kar je spravilo oba vpletena v neugoden položaj, saj tudi sogovornik ni bil povsem prepričan v to, kar govori.

Kadar je intervjuvana oseba v različni situaciji, ki ji povzroča, ali stres ali zadovoljstvo, ne komunicira na podoben način. Pravi, da bi ji to bilo robotsko. Je pa oseba že bila v situaciji, ko je način komuniciranja sodelavcev ali nadrejenih vplival na njeno osebno počutje tudi dalj časa, tako negativno kot pozitivno. Takrat je bila oseba v situaciji, ko se je nad njo izvajalo šikaniranje s strani nadrejenega. Kmalu za tem je intervjuvana oseba dala odpoved, ob tem pa izpostavi, da ni tip človeka, ki bi samo prikimal in se je večkrat postavil zase. To pa ni bilo po volji nadrejenemu.

Do sedaj se je oseba že udeležila dodatnih usposabljanj, povezanih s komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv, ki ga ima na vedenje. Oseba ne pozna koncepte kot so projeciranje, objektni odnosi in transakcijska analiza. Ne pozna temne triade, pozna pa posamezne nazive profilov, razen makiaveliste. Pri vprašanju, kakšne vpliv imajo take osebe na sodelavce izpostavi, da nadrejeni sicer ni imel več kot 5 lastnosti opisanih profilov, vendar mu je poniževalen odnos več kot dovolj, da označi osebo kot toksično in njeno vedenje kot nesprejemljivo. Ob tem izpostavi odnos z enim od sodelavcev v pretekli zaposlitvi, kjer nadrejeni kljub izpostavljanju neustreznega vedenja nadrejenim niso reagirali, je pa sodelavec večkrat obrnil situacije tako, da je delovalo, da je nepogrešljiv.

Odnosi na trenutnem delovnem mestu so odlični. Tudi s strankami komunicira na način, da vedno najdejo rešitev. S podizvajalci včasih deluje bolj resno in »na trdo«, vendar je to le občasno, sicer odnose opiše kot dobre in korektne. Pri izpostavljanju razlike med ostalimi in trenutno zaposlitvijo razloži, da so bila predhodna delovna mesta v večjih podjetjih in da težko naredi primerjavo, se pa strinja, da je v velikih organizacijah težko reševati probleme v komuniciranju, če nadrejeni ne odreagirajo, kljub poznavanju situacije.

Ko pridemo z intervjuvano osebo do teme izpostavitve specifične osebe, ki je bila najbolj toksična v času delovanja v kateri koli zaposlitvi, izpostavi nadrejeno osebo, ki je imela velik vpliv na vzdušje v kolektivu. Povzročala je konstanten stres in nikoli se ni vedelo, kaj točno sploh želi in kakšna so njena pričakovanja. Odnos s sodelavci je v tej situaciji ostal korekten, saj so skušali različne situacije začiniti s humorjem, delo pa so opravljali čim bolj fokusirano na končen cilj.

Po mnenju intervjuvane osebe, dobre odnose dela dobra komunikacija. Pomembno se ji zdi zaupanje v kolektivu in vedenje, da bo vsak opravil svojo nalogo. Svojim sodelavcem tudi zaupa. Odnos z nadrejenimi je sicer korekten, ima pa ravno tako težave, kot je že predhodno oseba izpostavila, da ni samo v stanju prikimavati, da ima svoje mnenje in se je že znašla v konfliktni situaciji zaradi postavljanja mej nadrejeni osebi.

V primerjavi z ostalimi zaposlitvami, intervjuvana oseba izpostavi, da so bili odnosi v predhodnih zaposlitvah sicer dobri, razen s specifičnimi sodelavci in z nadrejenimi. S strani nadrejenih ni bilo nikoli pohvale, samo graja. Tekom pogovora oseba ne izpostavi specifičnih vplivov, ki bi jih take osebe imele na vzdušje v kolektivu. Pravi, da svojim nadrejenim in sodelavcem lahko zaupa, razen specifični osebi, ki je brez mnenja in bo vedno prikimala nadrejeni osebi.

Intervjuvani osebi čustvena inteligenca (ČI) pomeni to, da sogovornika jemlje kot sebi enakovredno osebo, z vsemi dobrimi in slabimi lastnostmi, kar posledično pomeni tudi, da spoštuje njegovo osebnost, ne glede na to, kar so ji o tem sogovorniku povedali drugi. Čustveno inteligentna komunikacija ji pomeni zmožnost poslušati sogovornika in ugotoviti, kaj želi, predvsem pa, ali želi konkreten nasvet. Meni, da ima ČI izjemno pozitiven vpliv na način komuniciranja na delovnem mestu in poudari, da je je na žalost absolutno premalo. Intervjuvana oseba izpostavi, da v vseh situacijah ne moremo reagirati čustveno inteligentno. Doda, da je v izjemo stresnih situacijah, kadar je kriza, potrebno hitro in odločno reagiranje in tudi izpolnjevanje danih nalog, kjer ni prostora za strah ali jok, ampak absolutna koncentracija in predanost dani nalogi.

Komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na delo intervjuvane osebe, vendar vedno poizkuša izničiti kakršenkoli vpliv negativne komunikacije na svoje delo. Pri svojem delu se počuti uspešno, ko se uspe s stranko dogovoriti o določeni rešitvi, tako da jo stranka ponovno naroči ali da je zadovoljna s podporo, ki jo nudi. Neuspešno se počuti, ko nekaj naroči podizvajalcu, pa ta ali pozabi, ali ne naredi dovolj dobro in se mora v njegovem imenu zagovarjati pri stranki ali iskati druge poti do uresničitve naloge. Ljudem, s katerimi poslovno sodeluje, zaupa. Tistim, katerim ne zaupa z njimi enostavno ne sklepa poslov in z njimi ne sodeluje. Oseba je najbolj produktivna, kadar so odnosi pristrčni in vsebujejo kanček humorja. Najmanj produktivna je, kadar so veliki pritiski nadrejenih ali pa se iščejo vzroki, zakaj podrejeni ne izvajajo nalog pravočasno, ali po njihovem mnenju, dovolj dobro.

Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu absolutno vplivajo na poslovno uspešnost, tako nje kot tima in posledično podjetja/organizacije. Če bi imela zadosten vpliv (in trenutno kolektiv), bi vsekakor vpeljala način komuniciranja, ki bi uspešno reševal konfliktno situacije, izničil žaljivo komuniciranje, vpeljal humor ter druženje sodelavcev.

Konkurenčna podjetja pozna, vendar težko izpostavi ali primerja s trenutno zaposlitvijo, saj je majhno podjetje, ostala pa so večinoma večja podjetja. Nima informacij o odnosih in načinu komunikacije v drugih podjetjih iz iste panoge.

Na podlagi tekom intervjuja diskutirane teme oseba izpostavi svoje mnenje o vplivu komunikacije na odnose in posledično na poslovno uspešnost podjetij: »Uspešno podjetje

ima uspešne time, znotraj katerih vlada odločna, a poštena komunikacija, podkrepljena z občutkom odgovornosti za izvedbo zadanih nalog.«

### **Priloga 10: Povzetek intervjuja z osebo 8**

Intervjuvani osebi ima komuniciranje na delovnem mestu velik pomen. Predstavlja ji osnovo za normalno delovanje v organizaciji. Način komuniciranja v njenem vsakdanu je zelo pomemben, saj zaznava vsakršne diskrepance v komunikaciji, ki lahko nakazujejo različne osebne lastnosti ljudi. Na delovnem mestu komunicira drugače kot v zasebnem življenju. To se kaže skozi bolj profesionalen način komuniciranja na delovnem mestu, kjer se tipično ne zanaša na čustva in čustvene reakcije, ampak na razmislek in dejstva. Se pa zaveda, da ne funkcionirajo vsi tako, zaradi česar pride tudi do konfliktov. Na delovnem mestu s sodelavci in nadrejenimi ne komunicira na enak način. Obstajajo sodelavci in nadrejeni, ob katerih se počuti lagodno in ob katerih se počuti nelagodno. Izpostavi, da je predvsem komunikacija z nekompetentnimi osebami problematična. V Sloveniji se pogosto zaposluje preko poznanstev ali drugih povezav, kar v praksi pomeni, da človek, ki bi moral biti odgovoren nadrejeni v bistvu to ni in je pogosto še zelo nekompetenten. Izpostavi specifično situacijo, kjer se pri podeljevanju nalog precej pogosto dogaja, da nadrejeni ne ve veliko o tem, kdo od podrejenih kaj zna in želi delati. Posledično mu ne zaupajo in ne jemljejo resno. To pa ogroža delovanje organizacije.

Osebi se je že zgodilo, da ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna. Vedno postavi dodatna vprašanja za razjasnitev. Sogovornik je bil večinoma pripravljen odgovoriti. Redke so izjeme, ko sogovornik ne zna podati dodatnih pojasnil, ki bi bila smiselna. Ob tem je bila intervjuvana oseba sprva slabe volje, kasneje pa se je navadila soočati s takšnimi situacijami in poskušala najti rešitve mimo te osebe/sodelavca.

V situacijah, ko je oseba v stresu, ali, ko je zadovoljna, ne komunicira na podoben/enak način in je že bila v situaciji, ko je način komuniciranja sodelavcev in nadrejenih vplival na njeno osebno počutje tako pozitivno, kot negativno, tudi več ur ali dni. To se je predvsem dogajalo, kadar je nadrejena oseba želela kaj od nje in jo je ob tem obravnavala ponižujoče in diskreditirajoče, kot da je ravnokar končala osnovno šolo. Slaba volje se pojavlja tudi zaradi nekompetentnosti nadrejenih, ki ne znajo organizirati dela.

Ob tem intervjuvana oseba izpostavi, da je tak nadrejeni bil pretirano samozavesten, mislil je, da vse ve, čeprav je bil izredno nekompetenten. Veliko je bilo sprenevedanja, sploh z vidika kompetenc in opravljanja dela.

Intervjuvana oseba pozna komunikacijo samo kot učinkovito ali neučinkovito z vidika tega, da temelji na poznavanju področja dela in zakonitosti, ki veljajo. Meni, da če oseba specifična področja pozna, lahko o njih komunicira. Sicer pa se intervjuvana oseba nikoli ni udeležila usposabljanj, ki bi bila povezana s komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv na naše vedenje. Projeciranje, objektni odnosi in transakcijska analiza so ji delno poznani. Tekom komunikacije se ne zaveda, kdaj ljudje v komunikaciji z njo projecirajo, se pa v primeru, da ji pripisujejo vlogo drugih ljudi, predvsem v relaciji do nadrejenega, odzove z zavračanjem.

Oseba pozna temno triado, za čas svoje kariere oz. delovanja na trgu dela pa bi lahko izpostavila osebo, ki ima več, a ne 5 lastnosti temne triade. Vseeno meni, da je imela opravka s psihopatom in narcisom. V primeru, ko je to bil sodelavec, nadrejeni niso nikoli odreagirali oziroma je intervjuvana oseba prej dala odpoved. Tudi v primeru druge zaposlitve, ko je taka oseba bila nadrejeni, je intervjuvana oseba prej dala odpoved kot čakala na reagiranje in ukrepanje ostalih, vpletenih v delovni proces, ali njihovih nadrejenih.

Odnose na trenutnem delovnem mestu opiše kot večinoma dobre, saj se z vsemi trudi imeti normalen in konstruktiven odnos. V predhodnih zaposlitvah je sicer oseba ravno tako imela korektno odnose s sodelavci, le z eno izjemo, kjer je imela opravka z, verjame da, osebnostno motenim nadrejenim ter narcističnim sodelavcem. Poudari pa, da se v vseh odnosih vedno trudi biti prijazna in vljudna oseba. Kot razliko med takimi osebami izpostavi, da opaža, da se bolj izobraženi ljudje tipično bolj trudijo vzdrževati pristne stike in tudi bolj profesionalne odnose. Prej omenjeni osebi, ki ju intervjuvana oseba izpostavi kot toksični, sta imeli slab vpliv na vzdušje v celotnem kolektivu, kar je v neki točki pripeljalo do razpada ekipe.

V trenutni zaposlitvi so odnosi s sodelavci dobri, celo prijateljski, predvsem s tistimi, ki so kompetentni in razumejo kompleksnosti področja dela. Do lenob in nekompetentnih oseb imajo v kolektivu odnos v smislu nujnega stika, sicer pa brez resnega sodelovanja. Intervjuvana oseba izpostavi specifično lastnost, ki izstopa v odnosih med sodelavci, in sicer, ločevanje med sodelavci na podlagi kompetentnosti/nekompetentnosti je pogosto. Nekompetentnim tudi najmanj zaupajo. Odnos z nadrejenimi je slab, saj do neposredno nadrejenega čuti, da je zelo nekompetenten in da je obul prevelike čevlje, hkrati pa se spreneveda.

V predhodnih zaposlitvah je imel večinoma dobre odnose, tako s sodelavci kot nadrejenimi, meni pa, da je v predhodni zaposlitvi nadrejena oseba bila mentalno motena. Tu ji niti ne more pripisati lastnosti temne triade, ampak motnje osebnosti, ki je intervjuvana oseba ne razloži podrobneje. Ob tem izpostavi, da če je taka oseba na vodilnem položaju in predstavlja organizacijo navzven, to lahko močno vpliva tako na zaupanje internega kadra, kot tudi na zaupanje poslovnih partnerjev. Taka oseba ima po mnenju intervjuvane osebe in na podlagi izkušenj izjemno slab vpliv na vzdušje v kolektivu, saj je v neki točki kolektiv »umiral na obroke«. Svojim trenutnim nadrejenim ne zaupa

Intervjuvani osebi čustvena inteligenca pomeni veliko, saj meni, da je tudi pomembna za dober kolektiv. Čustveno inteligenco smatra kot sposobnost sprejemljivosti za razlike med lastnostmi ljudi in omogoča vživljanje v vlogo druge osebe, zato tudi meni, da ima velik vpliv na način komuniciranja. Intervjuvana oseba meni, da lahko v vseh situacijah odreagiramo čustveno inteligentno, da pa se je čustveno inteligentnih reakcij potrebno naučiti.

Komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na delo intervjuvane osebe, tako pozitivno kot negativno. Pri svojem delu se počuti uspešno, ko doseže zadane rezultate in skupinske rezultate. Če je oseba, ki pove, kakšni naj bi bili želeni rezultati, nekompetentna, potem težko najde zadovoljstvo v delu. Neuspešno se pri svojem delu počuti, kadar ni napredka, ko ni razumljena in če ne dela zanimivih stvari, ki so v skladu z njenimi znanji in kompetencami.



Ljudem, s katerimi poslovno sodeluje, intervjuvana oseba večinoma zaupa, so pa tudi med njimi taki, katerim ne zaupa. Zaupam tistim, ki ne prikrivajo in so iskreni ter transparent in nekako oddajajo občutek, da so zaupanja vredni, medtem ko manipulatorje hitro zazna.

Največji vpliv na delovno uspešnost ima na osebo delo za skupen cilj, kjer vsi skupaj stremijo k doseganju skupnega cilja. Takrat je intervjuvana oseba tudi najbolj produktivna. Najmanj produktivna je, ko večina ljudi čaka, da oseba nekaj naredi, a se sami ne premaknejo. Potem tudi oseba sama ne hiti. Meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost, tako nje, kot tima in posledično podjetja/organizacije. Če bi se organizacije zavedale, da je uspešnost podjetja odvisna od tega, kako člani ekipe komunicirajo, kako si strukturirajo delo in kako vidijo svoje doprinose, bi lahko tudi sama kot del kolektiva prispevala k večji uspešnosti tima in podjetja. Če tega zavedanja ni, ekipe in s tem podjetja ne delujejo dobro.

Intervjuvana oseba pozna konkurenčna podjetja na njenem področju delovanja in pove, da so odnosi na področju IKT razvoja dobri, razen ko pride zraven oseba, ki nima pravih znanj, izkušenj in kompetenc. Nihče takšnih ne mara. Oseba je razpolaga z informacijo, da komuniciranje znotraj teh podjetij v tehničnih ekipah poteka kar dobro. Huje je na področju ekonomije in prava, kjer se ljudje med seboj tekmujejo, saj nimajo nobenega občutka o lastni kompetentnosti. V primerjavi s konkurenti ocenjuje, da je organizacija, kjer deluje manj uspešna.

Na podlagi do sedaj diskutirane teme, intervjuvana oseba izpostavi, da je komunikacija zelo pomembna. Žal ljudje pogosto niso dovolj večji prepoznavanja različnih tipov sogovorcev in prilagajanja načina komuniciranja glede na te tipe. Vsekakor smatra, da bi bilo potrebno ta del izobraževanj v organizacijah okrepiti.

### **Priloga 11: Povzetek intervjuja z osebo 9**

Komuniciranje na delovnem mestu intervjuvani osebi pomeni osnovo za normalno delovanje. Način komuniciranja je zelo pomemben v vsakdanu in si brez tega težko predstavlja opravljanje vsakodnevnih nalog. Na delovnem mestu komunicira enako kot v zasebnem življenju, saj meni, da če je človek komunikativen, potem komunikacija ne more biti bistveno različna doma in v službi. Izpostavi pa, da na delovnem mestu ne komunicira z vsemi sodelavci ali nadrejenimi na enak način. Obstajajo sodelavci in nadrejeni, s katerimi in ob katerih se počuti lagodno in ob katerih se počuti nelagodno. Komunikacija s sodelavci, ki bodisi niso kompetentni ali nimajo znanj, in je treba nivo komunikacije prilagoditi, predstavlja bolj nelagodno način komuniciranja, predvsem na rednih internih kolegijih.

Osebi se je že zgodilo, da ji vsebina sogovornikovega sporočila ni bila povsem jasna. Na splošno se skuša soočiti s sodelavci, ki bodisi želijo podati dodatna pojasnila in tudi s sodelavci, ki tega ne znajo dobro ali pa ne želijo. Dodatnih vprašanj oseba ni vedno postavila, sploh če je bila situacija obupna in odnos sogovornika neprimeren. Takrat ne dreza več naprej. Sogovornik ni bil vedno pripravljen podati dodatnih pojasnil, intervjuvana oseba pa niti ni videla smisla v dani situaciji vztrajati.

Intervjuvana oseba ne komunicira v vseh situacijah na enak način. Na to vpliva predvsem, ali je v stresu ali pa je dobre volje. Način komuniciranja s strani sodelavcev in nadrejenih je že dolgoročno vplival na počutje osebe, tako negativno kot pozitivno. Ta je po navadi bila

ponižujoča, komunikacija ni bila spoštljiva, sogovornik pa se je obnašal pretirano samozavestno in arogantno.

Intervjuvana oseba ne pozna različnih principov učinkovitega komuniciranja, niti se za čas delovne aktivnosti ni udeležila dodatnih usposabljanj, povezanih s komunikacijo, osebno rastjo, analizo sebe, lastnih vzorcev v komuniciranju in vplivu, ki ga imajo na naše doživljanje sebe in ljudi okoli nas ter naše reagiranje na njih in vpliv na naše vedenje. Izpostavi, da je komunikacijske spretnosti razvila skozi leta dela in lastne izkušnje z delom v različnih okoljih tako v zasebnem sektorju (domača in mednarodna podjetja) kot v javni upravi. koncepti kot so projiciranje, objektni odnosi ter transakcijska analiza ji niso poznani. Ne pozna temne triade, a so ji opisi lastnosti le-teh poznani. Na podlagi opisa smatra, da je za čas zaposlitve že imela opravka s psihopatom, ki je bil nadrejeni. Takrat je intervjuvana oseba izpostavila odnos in dogajanje na delovnem mestu, vendar nadrejeni od nadrejenega niso reagirali, tudi sindikat ali odvetniška pomoč v tem primeru ni pomagala. Odnosi v podjetju so se odvijali zelo slabo. Oseba izpostavi, da se je naučila, da v takih primerih na koncu pride do sporazumne ali nesporazumne odpovedi. S sodelavci ali nadrejenimi so odprli temo o dotični osebi, vsi so bili mnenja, da »nekaj« ni v redu, a se ni nič spremenilo, niti ni nihče ukrepal, saj ljudje nimajo poguma, ne želijo se nikomur zameriti, še manj pa izgubiti službo.

Odnosi na trenutnem delovnem mestu so večinoma dobri, saj se z vsemi trudi imeti normalen konstruktiven odnos. Tudi odnosi v predhodnih zaposlitvah so bili večinoma dobri. Razlike sicer težko izpostavi, saj se vedno najde oseba, ki je toksična, ali kot jo intervjuvana oseba poimenuje, »gnilo jajce«. Taki vzbujajo negotove situacije, so zahrbtni, prikrivajo stvari in so dosti nekooperativni. Pri odnosih na delovnem mestu je osebi pomembno, da so le-ti iskreni in transparentni. To tudi dela odnose dobre. Nekaterim sodelavcem zaupa, nekaterim ne. Trenutno svojim nadrejenim zaupa. Ljudem, s katerimi poslovno sodeluje, delno zaupa. Zaupa predvsem tistim, ki so zanesljivi in transparentni.

Intervjuvani osebi čustvena inteligenca veliko pomeni in meni, da bi čustveno inteligentna komunikacija morala biti spoštljiva, konstruktivna, predvsem pa enostavna. Meni, da ima čustvena inteligenca velik vpliv na način komuniciranja na delovnem mestu, a izpostavi, da veliko ljudi te sposobnosti nima, ali pa je ne razumejo. Oseba meni, da v vseh situacijah ne moremo reagirati čustveno inteligentno.

Komunikacija, odnosi in način funkcioniranja do sedaj opisanih oseb vplivajo na delo intervjuvane osebe, saj je narava dela taka, da zahteva kvalitetno komunikacijo. Pri svojem delu se oseba počuti uspešno, ko uspe v danem okolju z danimi viri ob danem času zaključiti svoje naloge. Pri svojem delu se počuti neuspešno, kadar ne uspe premagati ovir in vzpostaviti komunikacijo z določenimi ljudmi. Oseba je najbolj produktivna, ko lahko dela z zanesljivo ekipo, v kateri je način komunikacije normalen in ji je cilj dokončati nalogo. Najmanj produktivna je, kadar je komunikacija slaba, ko ljudje delujejo iz svojih interesov in se ne premikajo k skupnim ciljem. Intervjuvana oseba meni, da način komuniciranja in odnosi na delovnem mestu vplivajo na poslovno uspešnost nje, tima in posledično podjetja/organizacije.

Oseba težko identificira, kako bi trenutno lahko prispevala k večji uspešnosti tima in podjetja z vidika komuniciranja in odnosov. Konkurenčna podjetja na njenem področju delovanja pozna, vendar nima podatka, kakšni so odnosi v teh podjetjih in kako poteka komunikacija

znotraj teh podjetij. Tako tudi ne more podati primerjave, ali je organizacija, v kateri deluje boljša od konkurence, vendar meni, da je povsod enako.

Na podlagi do sedaj diskutirane teme intervjuvana oseba poudari mnenje, da komunikacija zelo vpliva na odnose in posledično na uspešnost podjetij. Vsako podjetje bi potrebovalo tečaje osnovnega bontona obnašanja in sodelovanja v ekipi.